

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 «Управление персоналом»

Разработка мероприятий совершенствования кадровой работы в организации  
(на примере МП «КПАТП – 2»)

Руководитель \_\_\_\_\_ к. э. н., доцент Н.В. Разнова

Выпускник \_\_\_\_\_ В.В. Долматова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа на тему «Разработка мероприятий совершенствования кадровой работы в организации (на примере МП «КПАТП – 2»)» содержит 114 стр. текстового документа, 35 рисунков, 15 таблиц, 70 использованных источников и одно приложение.

### КАДРОВАЯ РАБОТА, ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ, ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий совершенствования кадровой работы в организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить тенденции и перспективы развития системы автотранспортных пассажирских перевозок в экономике России;
- рассмотреть сущность и содержание кадровой работы, ее цели и задачи, успешный опыт ее формирования на предприятиях автомобильного транспорта;
- проанализировать результаты деятельности МП «КПАТП – 2») на отраслевом рынке, используемые технологии и методы кадровой работы;
- оценить удовлетворенность сотрудников организацией кадровой работы на предприятии;
- разработать мероприятия и рекомендации для ее совершенствования, оценив затраты на их реализацию и целесообразность внедрения.

Реализация предложенных мероприятий направлена на снижение текучести и удержания основных профессиональных групп персонала – водителей и кондукторов маршрутных автобусов. Их реализация способна приблизить данный показатель к его оптимальному уровню, сформировать профессиональный и стабильный коллектив кадров, повысит лояльность работников и укрепит имидж надежного перевозчика.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Кадровая работа как неотъемлемая составляющая организационной деятельности современных компаний .....	7
1.1 Тенденции и перспективы развития автотранспортных пассажирских перевозок в экономике России.....	7
1.2 Сущность и содержание кадровой работы в организации, ее цели и задачи.....	23
1.3 Опыт формирования кадровой работы передовых компаний и показатели оценки ее эффективности .....	38
2 Анализ результатов деятельности, технологий и методов кадровой работы в МП «КПАТП -2» .....	52
2.1 Анализ результатов деятельности организации на отраслевом рынке г. Красноярска .....	52
2.2 Анализ технологий, методов и проблем в организации кадровой работы на предприятии .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Оценка удовлетворенности сотрудников кадровой работой в организации .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3 Разработка мероприятий совершенствования кадровой работы в МП «КПАТП – 2» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Разработка мероприятий и практических рекомендаций совершенствования кадровой работы в организации.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Оценка затрат и эффективности влияния мероприятий и рекомендаций на показатели кадровой работы, деятельность сотрудников и организации в целом.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Заключение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список использованных источников .....	69
Приложение .....	75

## **ВВЕДЕНИЕ**

Кадровая работа включает в себя комплекс организационных, содержательных мер и последовательных шагов, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей организации.

Реализация функциональных задач системы кадрового менеджмента организации предполагает наличие в ее структуре управления мобильной кадровой службы, ориентированной на решение большого спектра разноплановых, часто меняющихся и весьма сложных задач.

Кадровая служба – совокупность структурных подразделений организации, цель которых – управление работниками предприятия, что и предполагает грамотную организацию кадровой работы. Основные положения и вопросы кадровой службы регулируются Трудовым Кодексом Российской Федерации, производство дел осуществляется на основании законов РФ, различных правил и нормативных актов. Так в своей работе данное структурное подразделение руководствуется следующими нормативными актами: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс, Гражданский Кодекс (2 часть), Административный Кодекс.

Предприятия транспортного комплекса территориального субъекта любого уровня являются важнейшим элементом его социальной инфраструктуры. Пассажирский транспорт – одна из наиболее важных отраслей транспортного комплекса и экономики территорий. Автомобильный транспорт, обладая по сравнению с другими видами транспорта более высокой мобильностью, маневренностью, проходимостью, скоростью доставки, выполняет в основном пассажирские перевозки по территориям городов, пригороде, т.е., как внутри, так и между территориями.

В настоящее время на его долю в России приходится более 50% общего объема пассажирских перевозок. При этом значительный объем пассажирских перевозок приходится на основной вид городского транспорта – автобусный.

На данный вид транспорта в последние годы приходится порядка 60% всех перевезенных пассажиров в стране, далее - троллейбусы, трамваи и метро.

Стратегическая роль в развитии предприятий автомобильного транспорта в современных рыночных условиях отводится кадрам, которые являются важной составляющей интеллектуального капитала автотранспортного предприятия (АТП). Кадровая составляющая имеет непосредственное отношение к знаниям, навыкам, профессиональным способностям, творчеству и культуре при предоставлении автотранспортных услуг. Интеллектуальный капитал, в свою очередь, способствует и обеспечивает предоставление потребителю качественных автотранспортных услуг. Именно поэтому на сегодня самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники, что обязательно необходимо учитывать, при организации кадровой работы, помня, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу.

Располагая заинтересованными в работе кадрами, компания способна вести конкурентную борьбу. Поэтому проблема поиска путей и методов совершенствования кадровой работы для повышения ее эффективности в организации – актуальный вопрос для руководства любой организации, не исключением является и МП «КПАТП – 2», которое уже более 30 лет осуществляет перевозку пассажиров по 5 городским автобусным маршрутам городского центра Красноярского края.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий совершенствования кадровой работы в организации.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующего комплекса важных задач:

- изучить тенденции и перспективы развития системы автотранспортных пассажирских перевозок в экономике России;
- рассмотреть сущность и содержание кадровой работы, ее цели и задачи, успешный опыт ее формирования на предприятиях автомобильного транспорта;

- проанализировать результаты деятельности организации на отраслевом рынке, используемые технологии и методы кадровой работы;
- оценить удовлетворенность сотрудников организацией кадровой работы на предприятии;
- разработать мероприятия и рекомендации для ее совершенствования, оценив затраты на их реализацию и целесообразность внедрения.

В процессе решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ научной и методической литературы, анализ документов, анкетный опрос, количественные и графические методы обработки социологической информации, описания и объяснения полученных результатов.

Теоретической и методологической основой при выполнении работы послужили: научная и учебно-методическая литература, периодические издания, труды отечественных и зарубежных ученых.

Объектом исследования является МП «КПАТП – 2».

Предметом исследования выступает – механизм, методы и инструменты кадровой работы в МП «КПАТП – 2».

# 1 Кадровая работа как неотъемлемая составляющая организационной деятельности современных компаний

## 1.1 Тенденции и перспективы развития автотранспортных пассажирских перевозок в экономике России

Транспортная система России – это совокупность путей сообщения, перевозочных средств, технических устройств и механизмов, средств управления и связи, обустройства всех видов транспорта, объединенных системой технологических, технических, информационных, правовых и экономических отношений.

Как можно видеть из материалов рисунка 1 транспортная система России объединяет различные виды транспорта, в том числе и автомобильный транспорт, являющийся наиболее распространенным видом транспорта в современной жизни.

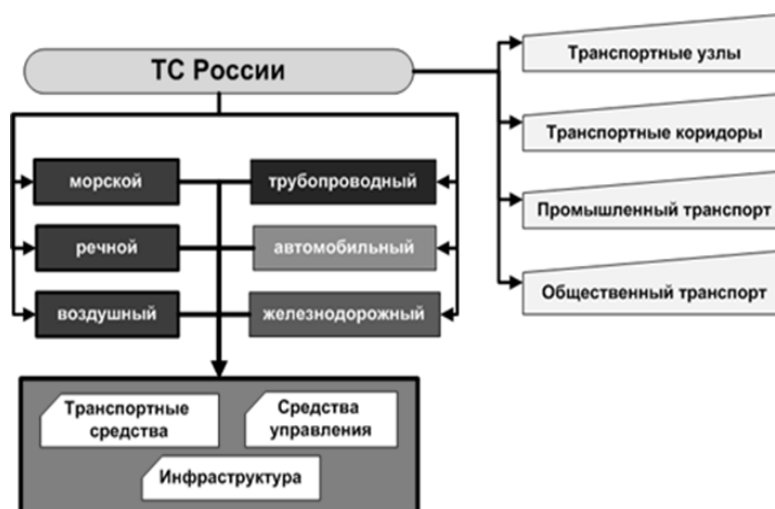


Рисунок 1 – Транспортная система России

Автомобильный транспорт – это вид транспорта, осуществляющий перевозку грузов и пассажиров по безрельсовым путям с использованием колёсного движителя. В настоящее время для автомобильного транспорта

характерны: повышение производительности путём увеличения скорости движения; создание новых автомобилей большей грузоподъёмности и грузоместимости (необходимо для промышленности).

Автомобильный транспорт – это важная часть транспортной системы Российской Федерации и его эффективное функционирование создает условия для модернизации и инновационного развития национальной экономики, для удовлетворения транспортных потребностей населения, а также для интеграции России в мировую экономическую систему. Автомобильный транспорт определяет возможности государства, как создавать условия для выравнивания социально-экономического развития регионов, так и обеспечивать связанность территории государства [58].

Автомобильный транспорт играет важную роль в социально-экономическом развитии страны:

- обеспечивая удовлетворение транспортных потребностей населения и экономики;
- создавая необходимые коммуникационные условия для обеспечения ее территориальной целостности и единства экономического пространства;
- являясь, заметным потребителем трудовых ресурсов. Только на крупных и средних предприятиях транспортной отрасли, обеспечивающих грузовые и регулярные перевозки, занято около 480 тыс. человек, порядка 400 тыс. человек занято таксомоторными перевозками [50].

Автомобильный транспорт является крупным потребителем материальных ресурсов. Он является основным потребителем продукции отечественной автомобильной промышленности, доля которой в ВВП оценивается на уровне 1-2%, он потребляет ежегодно до 65 млн. т. жидкого автомобильного топлива на сумму, оцениваемую порядка 2,5 трлн. руб. [50].

Автомобильный транспорт, обладая как положительными, так и отрицательными особенностями, создающими ему определенные конкурентные преимущества на рынке транспортных услуг, сегодня успешно конкурирует с другими видами транспорта. В таблице 1 представлены



особенности предприятий автомобильного транспорта на рынке транспортных услуг.

Таблица 1 – Особенности предприятий автомобильного транспорта на рынке транспортных услуг

Преимущества	Недостатки
<p>1. Возможность осуществлять как коммерческие перевозки, так и перевозки для личных, семейных, бытовых или иных, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, нужд;</p> <p>2. Широкая номенклатура, высокий уровень географической и технологической доступности автотранспортных услуг;</p> <p>3. Широкая сфера применения по видам перевозимого груза и диапазону расстояний доставки грузов и пассажиров;</p> <p>4. Широкая номенклатура и доступность автотранспортных услуг;</p> <p>5. Большое разнообразие используемых автотранспортных средств, позволяющее обеспечить выполнение практически всех потребностей рынков транспортных услуг;</p> <p>6. Возможность доставки пассажиров и грузов «от двери до двери» без дополнительных пересадок или перегрузок в пути следования;</p> <p>7. Возможность изменения партионности доставки грузов в широких пределах;</p> <p>8. Возможность обеспечения приемлемой скорости доставки пассажиров и грузов;</p> <p>9. Высокая доступность услуг автомобильного транспорта за счет возможности изменения маршрутов и графика движения;</p>	<p>1. Более низкая управляемость в связи с большим количеством и территориальной рассредоточенностью субъектов автотранспортной деятельности и транспортных средств;</p> <p>2. Относительно более низкая производительность единицы подвижного состава и более высокая себестоимость перевозок;</p> <p>3. Высокая потребность в персонале (на автотранспорте занято 75% от всех работающих на транспорте);</p> <p>4. Большие объемы топливопотребления на единицу транспортной работы;</p> <p>5. Более низкий уровень транспортной и экологической безопасности.</p>

Окончание таблицы 1

Преимущества	Недостатки
<p>10. Безальтернативное применение для транспортного обслуживания предприятий, не имеющих других подъездных путей, кроме автомобильных дорог;</p> <p>11. Высокий уровень надежности автотранспортного обслуживания;</p> <p>12. Более гибкое ценообразование по сравнению с другими видами транспорта;</p> <p>13. Возможность быстрой адаптации к изменениям на рынках автотранспортных услуг.</p>	

Согласно общепринятой классификации автомобильный транспорт делится на грузовой, пассажирский и специальный. Все выполняемые пассажирские автомобильные перевозки принято подразделять и классифицировать по целому ряду признаков. На рисунке 2 представлены виды пассажирских перевозок автомобильным транспортом по виду подвижного состава.



Рисунок 2 – Виды пассажирских перевозок автомобильным транспортом по виду подвижного состава

По виду сообщений перевозки могут быть городскими, пригородными, местными (сельскими или внутрирайонными), междугородными, международными. Городские перевозки осуществляются автобусами и легковыми автомобилями-такси, причем основная часть автобусов и значительное количество такси работают на конкретных маршрутах и характеризуются:

- большими пассажиропотоками и плотной маршрутной сетью, небольшими интервалами движения;
- малыми расстояниями поездок пассажиров и, в связи с этим, частыми остановками для посадки-высадки пассажиров;
- невысокими скоростями движения, хорошими дорожными условиями.

По виду подвижного состава пассажирские автомобильные перевозки подразделяются на автобусные и перевозки легковыми автомобилями. По принадлежности же подвижного состава на перевозки:

- транспортом общего пользования, принадлежащим Министерству транспорта РФ или муниципалитетам;
- ведомственными автомобилями, принадлежащими другим министерствам, ведомствам, предприятиям;
- легковыми автомобилями индивидуальных владельцев (личного пользования) и легковыми автомобилями на условиях проката.

Во всех городах России пассажирский автомобильный транспорт являются одним из крупнейших работодателей. Каждое рабочее место в сегменте автобусного транспорта, как минимум, связано с четырьмя рабочими местами в других секторах экономики. Общее количество работников, занятых в автотранспортной отрасли, составляет свыше 6 млн. человек.

На долю автобусного парка приходится 59% общего объема перевозок пассажиров и более 58% общего объема перевозок грузов. На сегодня автомобильный транспорт является основным видом транспорта в обеспечении подвижности населения с трудовыми, бытовыми и культурными целями [2]. Перевозки пассажиров автобусным транспортом учитываются по видам сообщений, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация пассажирских перевозок по видам сообщений

Вид сообщения	Число перевезенных пассажиров	Степень развития конкуренции
Внутригородское	Самое значительное	Высокая
Пригородное	Значительное	Различна на разных направлениях
Междугородное	Менее значительное	Рынок местных перевозок монополизирован, на рынке дальних перевозок развивается конкуренция

Окончание таблицы 2

Вид сообщения	Число перевезенных пассажиров	Степень развития конкуренции
Международное	Незначительное	На большинстве направлений преобладает воздушный транспорт

В общем объеме услуг, предоставляемых автомобильным транспортом общего пользования, порядка 40% приходится на внутригородской транспорт, тогда, как 47% и 31% обеспечивает пригородное и междугородное сообщение [50].

Автобусный транспорт обеспечивает регулярными внутригородскими перевозками почти 1,6 тыс. городов и посёлков городского типа, или 68% от их общего числа. Данные транспортные средства оказывают услуги населению около 85 тыс. сельских населённых пунктов, что составляет 55% от их общего количества [50].

На рисунке 3 ниже представлена сравнительная динамика структуры объема пассажирских перевозок автобусным транспортом с учетом вида сообщений в 2010-2015 гг. Можно отметить, что доля городского сообщения выросла к периоду 2015 года, в то время как по всем остальным видам сообщений наблюдается снижение данного показателя по сравнению с 2010 годом.

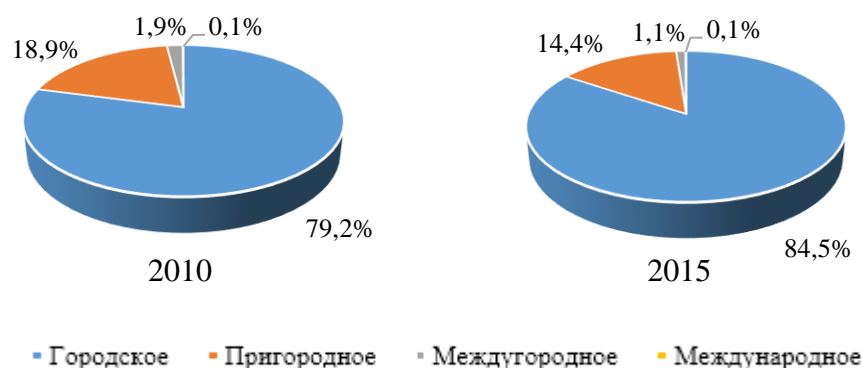


Рисунок 3 – Динамика структуры общего объема пассажирских перевозок автобусным транспортом в 2010-2015 гг., %

Рост доли городских перевозок в 2015 году повлиял и на рост объема пассажирооборота городского типа. Хотя и незначительно, темнее менее выросли показатели международного сообщения. Что касается других видов сообщений, за данный период, то они по своим показателям уступают, особенно междугородное сообщения, по сравнению с 2010 годом. Динамика структуры пассажирооборота по всем видам сообщения в 2010-2015 гг. изображена на рисунке 4.

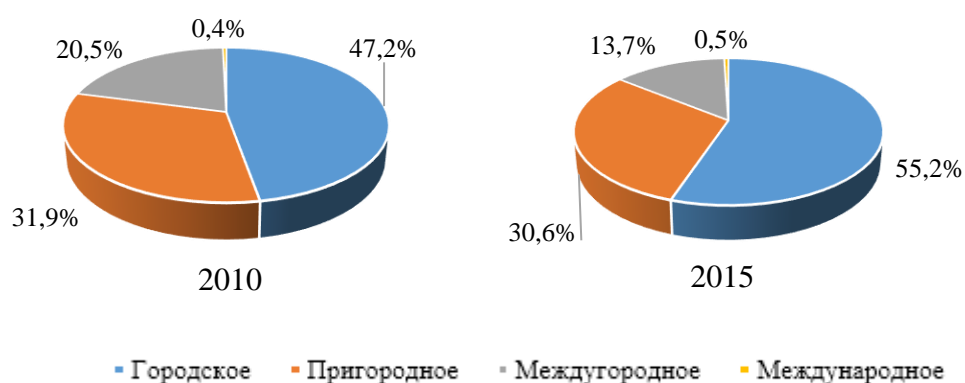


Рисунок 4 – Динамика структура пассажирооборота по всем видам сообщения в 2010-2015 гг., %

Основными показателями, которые характеризуют пассажирские перевозки, в том числе и автомобильный (автобусный) транспорт, являются:

- число пассажиров, перевезенных за определенный период времени;
- пассажирооборот транспорта, определяемый количеством перевезенных пассажиров в анализируемый период времени.

По данным федерального статистического наблюдения, осуществляемого Федеральной службой государственной статистики, министерствами и ведомствами РФ, всеми транспортными предприятиями страны, только за период с января по сентябрь 2016 года было перевезено 13682,6 млрд. человек. При этом наибольшее число пассажиров пользовалось автомобильным (автобусным) транспортом – 8170 млн. человек, что составило порядка 60% от общего числа перевозок по всем видам транспорта. Данный результат еще раз подтверждает тот факт, что на сегодня автобусный

транспорт наиболее востребован и широко представлен, практически, на всех территориях РФ. В большей степени этот факт обусловлен его относительным удобством в использовании и в качестве средства передвижения. Структура объема перевозки пассажиров всеми транспортными средствами за период 9 месяцев 2016 года представлена на рисунке 5.

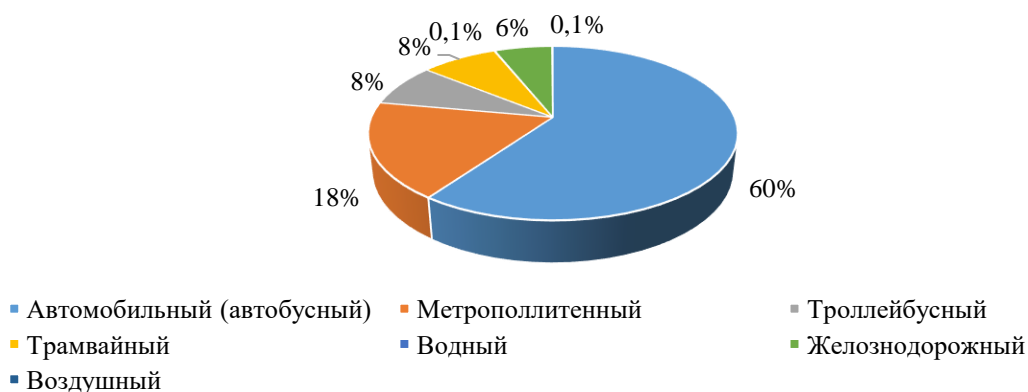


Рисунок 5 – Структура объема перевозки пассажиров всеми транспортными средствами за период 9 месяцев 2016 года, %

Объем пассажирооборота транспорта общего пользования за период 9-ти месяцев 2016 года составил 389,3 млрд. пассажиров-километров. На автомобильный (автобусный) транспорт приходится 87,2 млрд. пассажиров-километров или 22% от общего пассажирооборота. Данный вид транспорта входит в первую тройку по показателям. Стабильно первое место держит по объему пассажирооборота, т.е. с учетом расстояния перемещения пассажиров держит воздушный транспорт, за счет того, что имеет возможность перемещаться на большие расстояния. В данной части работы автомобильный (автобусный) транспорт находится на третьем месте после воздушного (168,2 млрд. пассажиров-километров) и железнодорожного (98,5 млрд. пассажиров-километров) транспорта. Структура пассажирооборота транспорта общего пользования за период 9 месяцев 2016 года изображена на рисунке 6.

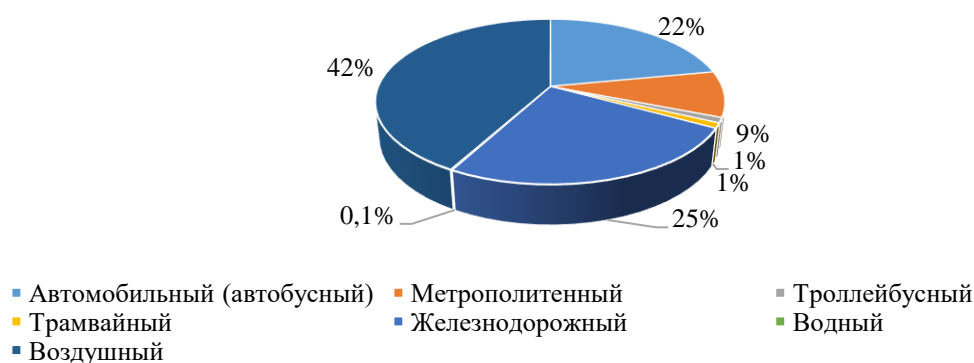


Рисунок 6 – Структура пассажирооборота транспорта общего пользования за период 9 месяцев 2016 года, %

В соответствии с Транспортной стратегией Российской Федерации в сфере функционирования и развития транспорта государство должно обеспечить «создание условий для экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики и качества жизни населения путем обеспечения доступа к безопасным и качественным транспортным услугам, превращения географических особенностей России в ее конкурентное преимущество» [60].

Стратегической целью развития автомобильного транспорта, как одной из важнейших подсистем транспортного комплекса, является удовлетворение потребностей инновационного социально-ориентированного развития экономики и общества в конкурентоспособных, качественных и безопасных транспортных услугах. Достижение данной стратегической цели будет обеспечено путем эффективного решения основных комплексных проблем в сфере автомобильного транспорта и реализации мер, направленных на достижение оптимистического видения состояния отрасли в 2030 году.

Обеспечение доступности и качества услуг автомобильного транспорта в сфере пассажирских перевозок в соответствии с транспортными стандартами обеспечивается на основе решения следующих задач [48]:

– определение требований и критериев эффективности развития экономических субъектов транспортной отрасли, целевых показателей и индикаторов;



– определение требований к качеству услуг, предоставляемых потребителям, механизмам предъявления этих требований (транспортные стандарты, правила и др.);

– разработка и внедрение институциональных и правовых механизмов регулирования транспортной деятельности в рассматриваемой сфере, в том числе с учетом транспортных стандартов;

– разработка эффективных способов и методов управления процессами перевозок пассажиров автомобильным транспортом;

– установление и законодательное закрепление основ государственного регулирования и отраслевого саморегулирования в сфере автомобильного транспорта при осуществлении пассажирских перевозок;

– реализация мероприятий по обеспечению доступности и качества услуг автомобильного транспорта и обеспечения транспортной доступности территорий для всех категорий пользователей, включая маломобильные группы населения, в соответствии с Конвенцией ООН о правах инвалидов и проводимой государством социальной политикой.

В ходе решения этих задач будут осуществляться специальные мероприятия, после которых должны быть достигнуты следующие результаты:

- создание условий для экономического роста;
- повышение конкурентоспособности национальной экономики;
- повышение качества жизни населения путем обеспечения доступа к безопасным и качественным транспортным услугам;
- превращение географических особенностей России в ее конкурентное преимущество [60].

Для обеспечения эффективного развития автомобильного транспорта и в целях максимально качественного удовлетворения потребностей населения и хозяйственного комплекса страны и ее регионов транспортными услугами, важно повысить эффективность государственного и муниципального

регулирования деятельности отрасли и ее центрального звена – пассажирского автотранспорта [48].

Базовыми принципами устойчивого развития пассажирской транспортной системы в городах муниципальных образований Российской Федерации являются обеспечение на всех уровнях транспортной политики, направленной на повышение качества транспортного обслуживания населения. Основные направления устойчивого развития и функционирования пассажирского автомобильного транспорта (ПАТ) общего пользования до 2030 года включают [28]:

- 1) Решение проблем функционирования и государственной поддержки пассажирской транспортной деятельности.
- 2) Разработка нормативно-правового, методического и научно-технического обеспечения, учитывающего четкое распределение прав, ответственности и рисков в области пассажирских перевозок.
- 3) Совершенствование технической основы и базы ПАТ с разработкой типовой документации.
- 4) Модернизация и создание систем сертификации, лицензирования и отраслевой стандартизации.
- 5) Формирование и развитие общей дорожно-транспортной инфраструктуры.
- 6) Разработка прогрессивных перевозочных процессов.
- 7) Повышение безопасности дорожного движения, антитеррористической защищенности и экологичности на транспорте.
- 8) Создание и внедрение интеллектуальных транспортных систем и систем управления транспортом.

Мероприятия касаются и проблем научно-технического и нормативно-законодательного обеспечения в части модернизации технического оснащения пассажирского транспорта, систем контроля, совершенствования технологии транспортных процессов, предусматривается также развитие

структуры парков подвижного состава, улучшение их эксплуатационных характеристик и создание объектов инфраструктуры.

Успешная реализация проектов касающихся использования бортового радиооборудования оперативной связи и спутниковой радионавигационной системы управления и обеспечения безопасности движения, строительства и совершенствование сервисных объектов и производственно-технической базы, систем и объектов контроля качества перевозочного процесса, расхода горюче-смазочных материалов и износа шин, развития технологической связи и терминалов на автовокзалах и автостанциях способна существенно повысить качество услуг автомобильного транспорта, безопасность его функционирования и окружающей среды.

Внедрение системы ГЛОНАСС/GPS ведет к снижению задержек при перевозках пассажиров, высвобождая их свободное время, повышает качество транспортного обслуживания населения и тем самым снижает социальную напряженность [28].

Принятие решений в области устойчивого развития и функционирования пассажирского автомобильного транспорта должно идти на основе комплексного обследования и моделирования перевозочных процессов, а также технико-экономического анализа ожидаемой эффективности предлагаемых мероприятий.

Регулирование экономической деятельности предприятий пассажирского автотранспорта должно осуществляться посредством формирования единой тарифной политики, и договорных взаимоотношений между исполнительными органами власти и предприятиями транспорта; оказания в необходимых случаях финансовой поддержки (дотации, субвенции, приобретение подвижного состава) за счет бюджетных и внебюджетных источников.

Для успешной реализации стратегических намерений должна быть выработана строжайшая система контроля, налогообложения, организации

пространства движения и других сфер деятельности пассажирского автотранспорта.

На оценку работы транспорта влияют многие факторы. Эффективность работы автотранспортного предприятия определяется в первую очередь квалификацией персонала. Следовательно, необходимо учитывать эти особенности в управлении персоналом. Специфические особенности транспорта, как отрасли народного хозяйства и их влияние на работу персонала [68]:

1) Различная номенклатура предъявляемых к перевозке пассажиров и грузов, наличие специализированного подвижного состава, соблюдение различных условий перевозки пассажиров создают дополнительные проблемы в управлении транспортным процессом, поскольку возрастает число факторов, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. Это вызывает сложности в работе производственного и управленческого персонала и требует от него высокой квалификации.

2) Непрерывность технологического процесса работы транспорта создает необходимость использования дополнительных резервов технических мощностей, а, следовательно, и трудовых ресурсов, высокой квалификации производственного персонала, овладения смежными профессиями, повышает роль социального и психологического аспектов управления персоналом.

3) Многочисленность и территориальная разобщенность транспортных предприятий, а также оторванность экипажей транспортных средств, непосредственно выполняющих пассажирские перевозки, от системы управления транспортным предприятием. Это накладывает дополнительную персональную ответственность на производственный состав работников транспорта, усложняет процессы взаимодействия производственного и управленческого персонала, повышает требования к достоверности, полноте и своевременности информации о ходе выполнения транспортного процесса.

4) Оперативное диспетчерское управление перевозочным процессом. В настоящее время в области оперативного планирования и управления работой

транспорта широко используются экономико-математические методы, автоматизированные системы обработки информации, современные информационные технологии. Это позволяет получить эффективные управленческие решения в виде разработок рационального использования подвижного состава, составления расписаний движения пассажирских и грузовых транспортных средств. Разработка данных управленческих решений позволяет снизить себестоимость перевозок и повысить экономическую эффективность работы транспорта. Однако эти возможности могут быть реализованы на практике только благодаря эффективной работе производственного и управленческого персонала. В связи с этим для транспорта чрезвычайно важным является контроль за ходом выполнения принятых управленческих решений и персональная ответственность работников транспорта.

5) Транспорт представляет собой систему повышенной опасности. Частое возникновение сбойных ситуаций требует от работников транспорта оперативного принятия решений и выработки немедленных управляющих воздействий. Обеспечение безопасности движения в условиях его возрастающей интенсивности является непреложным законом работы всех видов транспорта.

6) Высокий динамизм перевозочного процесса, высокие скорости сообщений требуют от управленческого и производственного персонала постоянного текущего контроля за ситуацией, высокой оперативности принимаемых решений. Этим определяется особо внимательное отношение к состоянию здоровья персонала, к психофизиологическим качествам и свойствам личности работников транспорта.

7) Транспорт является одной из самых энергоемких отраслей народного хозяйства, потребляющими значительное количество энергоресурсов. Экономия топлива и электроэнергии является на транспорте одним из главных источников снижения себестоимости перевозок. Это непосредственно зависит

от качества работы производственных кадров транспортных предприятий, от уровня их подготовки и квалификации.

Все выше отмеченное позволяет определить основные характеристики и условия работы производственного персонала и управленческих кадров предприятий пассажирского транспорта:

- высокая степень самостоятельности и ответственности за результаты работы экипажей транспортных средств;
- высокий уровень подготовки и квалификации производственного и управленческого персонала;
- взаимозаменяемость и взаимозависимость в работе коллективов транспортных предприятий и организаций;
- влияние психофизиологических свойств и качеств личности работника на принятие и выполнение управленческих решений и др.

Решение проблем организации пассажирских перевозок требует вдумчивой работы с персоналом транспортных предприятий по всем основным направлениям: в области подготовки и формирования производственных и управленческих коллективов, обучения персонала и повышения его квалификации, управления расстановкой и движением кадров, их рационального использования на транспорте.

Во многом успешное функционирование транспортных предприятий определяет качество подобранного персонала на всех структурных уровнях и грамотно выстроенная система управления кадрами пассажирских предприятий. На сегодня кадровая работа на предприятиях автомобильного транспорта – важный элемент рынка труда, включающая вопросы найма рабочей силы, мотивации труда сотрудников, их профессиональную подготовку и переподготовку. Сегодня кадровая работа на предприятиях пассажирского транспорта включает широкий комплекс организационных, содержательных мер и последовательных шагов, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков

каждого отдельного работника в реализации конечных целей организации. Только располагая заинтересованными в работе кадрами, предприятия способны вести конкурентную борьбу на таком сложном и высоко конкурентном рынке как рынок пассажирских автоперевозок.

## **1.2 Сущность и содержание кадровой работы в организации, ее цели и задачи**

Во все времена основой любой организации являлся и является персонал, без которого она просто не сможет нормально функционировать. Персонал – это один из важнейших элементов в организации. Именно люди управляют ей, производят товары, генерируют идеи и реализуют их, позволяют организации существовать и развиваться в любых экономических условиях. Поэтому в настоящее время эффективная кадровая работа входит в число важнейших факторов экономического роста любой организации. Она призвана обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Кадровая работа – это совокупность наиболее важных теоретических положений и принципов, официальных требований и практических мер, определяющих основные направления и содержание работы с персоналом, ее формы и методы. Данного вида деятельность определяет основные направления работы с кадрами, общие и специфические требования к ним в сфере управления соответствующими объектами [17].

Сущность кадровой работы заключается в поддержании оптимального кадрового состава предприятия, наилучшим образом соответствующего экономическим интересам, целям и задачам деятельности последнего. Ведение кадровой работы на предприятии организуется и осуществляется исходя из реальных организационных и материальных возможностей предприятия, а также с учетом особенностей складывающейся на данный

момент экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, а также экономике в стране в целом.

Главным условием эффективной кадровой работы на сегодня является понимание ее значимости руководством организации (кадровая политика) в достижении стратегических планов в процессе реализации принятой транспортной стратегии России, а также мобильная кадровая служба, строящая свою работу на принципах:

- системности и комплексности;
- научного подхода к решению проблем персонала в управление его трудовой деятельностью;
- учета индивидуальных потребностей и возможностей каждого отдельного сотрудника, и коллектива организации (подразделения);
- развития трудового потенциала сотрудников организации.

Как будет строиться работа с кадрами и каково будет ее содержание, зависит не только от специфики и особенностей определенной организации, но и большого числа иных достаточно разноплановых факторов и условий внешней и внутренней среды. Факторы, определяющие содержание кадровой работы представлены на рисунке 7.

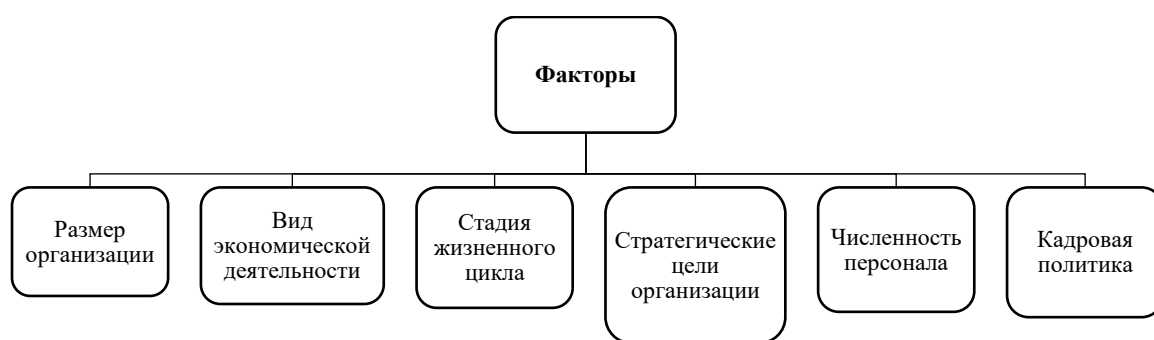


Рисунок 7 – Факторы, определяющие содержание кадровой работы

Основные положения, на которых должна базироваться концепция кадровой работы, заключаются в следующем [17]:



- реально сложившееся и складывающееся политическое и социально-экономическое положение в России;
- эффективность взаимосвязей государственных структур на разных уровнях - от центральных до местных - и их направленность на реформы, взаимодействие по вертикали и горизонтали;
- поворот к человеку, его правам и обязанностям, к развитию личности;
- обеспечение всех уровней управления высококвалифицированными руководителями, специалистами (каждый работник должен быть в нужное время на нужном месте) как в государственных, так и в негосударственных структурах;
- возможность полной реализации разработанных предложений и обоснованное увеличение инвестиций в персонал управления.

Приоритетная цель кадровой работы – обеспечить выполнение стратегических и социально-экономических задач организации тем кадровым составом и с таким уровнем его профессионализма и компетентности, который может это сделать и в настоящем, и в будущем. Достигается эта цель путем решения основных задач управления процессом формирования требуемого состава и качества персонала, а также рационального использования его возможностей [18].

Основные направления и задачи кадровой работы на предприятиях независимо от вида деятельности, размера и формы собственности предприятий представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные направления и задачи кадровой работы предприятий

Направление	Задачи
Учетно-контрольное	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прием работников на предприятие;</li> <li>– учет работников;</li> <li>– увольнение работников;</li> </ul>

## Окончание таблицы 3

Направление	Задачи
	– работа с временно отсутствующими работниками предприятия
Планово-регулятивное	– подбор (поиск и отбор) работников для предприятия; – расстановка работников предприятия; – перемещение работников предприятия; – становление в должности и адаптация работников
Отчетно-аналитическое	– изучение работников; – оценка работы работников; – аналитическая работа; – подготовка отчетов
Координационно-информационное	– профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников; – организация приема работников предприятия (по служебным и личным вопросам); – работа с письменными обращениями работников предприятия; – архивная и справочная работа
Организационно-методическое	– документирование деятельности работников предприятия – кадровая работа в подразделениях предприятия – планирование кадровой работы – руководство кадровой работой

Кадровая работа, охватывает большое количество видов деятельности:

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;

- создание нормальной психологической обстановки в коллективе.

Сущность и содержание кадровой работы отражают материалы таблицы 4 ниже.

Таблица 4 – Сущность и содержание кадровой работы предприятий

Вид характеристики	Сущность характеристики
1.Содержательная компонента	1.Что делается (должно делаться) в процессе кадровой работы?
2.Организационная компонента	2.Кем (каким субъектом) и в какие сроки делается (должно делаться)?
3.Технологическая компонента	3.Как (на основе чего и с помощью чего) и в каком порядке делается и должно делаться?

К основным принципам построения кадровой работы относится [10]:

1) Влияние личность руководителя на постановку кадровой работы. Поэтому первостепенной задачей является постоянная диагностика руководящих кадров, которая обеспечивает:

- постоянное пополнение состава руководящих кадров свежими силами;
- усиление теоретической подготовки и практической закалки кадров управления;
- обеспечение принципиального отношения к кадрам при их подборе и замене;
- постоянное повышение ответственности кадров за порученное дело;
- осуществление практических мер по непрерывному улучшению деятельности органов управления.

2) Укрепление правовой основы государственной и общественной жизни, соблюдение законности в сфере кадровой работы на всех уровнях организации общества как гарантия обеспечения государственных и

общественных интересов, качественного развития всех сфер жизнедеятельности общества.

3) Обеспечение оптимального соответствия личных качеств работника требованиям работы (рабочего места, должности) – основная задача кадровой политики и основополагающая идея кадровой работы. Учет общих и специальных способностей, личностных и деловых качеств работника – главное требование научной организации подбора и расстановки кадров, один из основных принципов кадровой политики.

4) Углубление демократии, развитие самоуправления, расширение гласности в кадровой работе – факторы социально-экономического развития страны и принципы современной кадровой политики. Отсюда принципом организации кадровой работы является демократизация процессов формирования руководящих кадров и функционирования органов власти и управления.

5) Обновление и совершенствование социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры кадров вследствие демографических процессов, социальной мобильности, изменений техники и технологии – следующий принцип кадровой работы, основывающийся на обеспечении постоянного притока новых работников, оптимальном сочетании опытных кадров с большим стажем и молодых, инициативных специалистов.

6) Использование работников в соответствии с их специальной подготовкой (образованием), рациональное распределения и перераспределение кадров между отраслями и регионами страны, значительного расширения трудоемкой сферы социального развития и услуг, развития предпринимательства также относится к основополагающим принципам кадровой политики и организации кадровой работы.

Теория кадрового менеджмента позволяет выделить две модели (подхода) к организации кадровой работы на предприятиях, основные черты которых раскрывают материалы таблицы 5.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика моделей организации кадровой работы

Критерий	Традиционная модель	Новая модель
1.Функционирование организации	Наем, оформление, хранение документов	Расчет потребности в кадрах, отбор персонала, анализ текучести кадров
2.Развитие кадров	Организация аттестации и повышение квалификации кадров	Планирование карьеры, организация оценки, повышение квалификации
3.Стимулирование труда	Обеспечение техники безопасности и оформление социальных выплат	Оценка эффективности деятельности работников, участие в совершенствовании структуры организации

Таким образом, в рамках традиционной модели значительное внимание уделялось работе с документацией и задачам, связанных с приемом и увольнением.

При переходе к новой модели основной функционал кадровых подразделений существенно расширился и дополнился новыми элементами, направленными на прогнозируемую работу с персоналом и оценочную деятельность. За счет этого начала вестись более глубокая и тесная работа с кадрами, которая в свою очередь способствовала развитию не только персонала, но и организации в целом.

Концептуально кадровая работа является профессией развития человека в условиях профессиональной деятельности. Основным принцип этой работы – ценность каждого участника материального и духовного производства, тогда как одна из основных ее задач – содействие оптимальным социальным структурам на производстве, обеспечивающим развитие профессионального мастерства и формирование у людей удовлетворенности трудом. С самого

начала практика кадровой работы должна фокусироваться на удовлетворении человека трудом и развитии человеческих возможностей и ресурсов в условиях профессиональной деятельности [2].

Следует отметить, что кадровая работа всегда выполняется в пяти контекстах, которые являются частями целостной системы, хотя могут анализироваться и отдельно. Основные элементы системы кадровой работы представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Основные элементы системы кадровой работы

Необходимость анализа данных элементов позволяет правильно выстроить существующие связи и внутреннюю логику всей системы кадровой работы в конкретных условиях, сознательно направлять все усилия в практике ее организации, выявлять и использовать в работе с людьми те или иные компоненты кадровой и социальной политики.

Как показывает сегодняшняя практика систему работы с кадрами на предприятиях целесообразно рассматривать как единый, взаимосвязанный и долговременный комплекс, обеспечивающий постоянное совершенствование:

- структуры кадров на всех уровнях и во всех звеньях хозяйства в соответствии с изменяющимися организационной структурой управления, социально-экономическими условиями, новой техникой и технологией;

- механизма прогнозирования, анализа и планирования кадровой работы, ее нормативной базы;

- организационных, экономических, правовых, социально-психологических, педагогических рычагов, а также стимулов повышения эффективности работы с персоналом, научной организации труда и управления;

- форм и методов подбора и расстановки кадров, комплекса мер по оценке и профессиональному продвижению, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Система работы с кадрами - явление многогранное, поэтому при ее организации важно учитывать, как внутренние связи между составляющими этой системы, так и внешние.

Внутренние взаимосвязи – анализируют и учитывают при составлении профессиограмм, подборе, оценке, расстановке персонала, выявлении кадровой потребности, определении уровня квалификации, форм и содержания профессиональной подготовки и т. д. Внешние взаимосвязи , учитывают при решении таких вопросов, как увязка потребностей и интересов общества и индивидуума, подбор руководящих кадров и формирование аппарата управления в соответствии с конкретными управленческими функциями, научная организация труда и повышение эффективности функционирования сложных социотехнических систем (предприятий, организаций, учреждений и т. д.) [10].

В процесс реализации мероприятий по всем направлениям кадровой работы важно использовать научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов социологических и психологических исследований, что в конечном итоге повысит эффективность использования человеческого фактора на производстве.

Кадровая работа – это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

Для реализации кадровой работы в большинстве крупных компаний сформировано самостоятельное подразделений в системе управления организацией создается кадровая служба, объектами деятельности которой являются:

- действующий персонал, а также те лица, которым предстоит трудиться в данной организации;

- отдельные компоненты самой технологии работы с кадрами - обучение, подбор, оценка, назначение на должность и др.

Выбор вида данной службы определяется кругом закрепленных за ней задач, размером предприятия, количеством работников и объемом обрабатываемой информации.

В небольших компаниях в аппарате управления присутствует специалист по кадрам, отвечающий за организацию кадровой работы.

По мере роста организации меняется структура, расширяется спектр функций кадровых служб, которая может включать большое число специализированных подразделений, за которыми закреплены отдельные функциональные процессы общей системы управления персоналом.

Кадровая служба, как правило, наделена определенными полномочиями, а именно [56]:

- получать от всех подразделений организации необходимые для ее работы материалы и информацию;



- решать вопросы перемещения и увольнения сотрудников;
- взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров;
- контролировать выполнение другими подразделениями тех обязательных указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

Положение об отделе кадров устанавливает ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями.

Эффективность работы кадровой службы в значительной степени зависит от успешности ее кооперации с другими отделами и подразделениями организации. Характер и периодичность взаимодействия могут быть разными в различных организациях. Сценарий взаимодействия должен быть определен, в соответствующем порядке согласован и утвержден. Взаимодействие кадровой службы и других подразделений организации отражают материалы таблице 6.

Таблица 6 – Взаимодействие кадровой службы и других подразделений организации

Объект взаимодействия	Предмет взаимодействия	Процедура взаимодействия
Руководители подразделений организации	Кадровая стратегия, кадровая политика, планы и процедуры ее реализации	Разработка кадровой стратегии, кадровой политики, планов и процедур ее реализации с учетом конкретных условий на предстоящий период, внесение предложений для рассмотрения руководством организации

## Окончание таблицы 6

Объект взаимодействия	Предмет взаимодействия	Процедура взаимодействия
Руководство организации	Аналитические записки о состоянии дел по работе с персоналом	Представление руководству организации аналитических записок по вопросам фактического состояния работы с персоналом и предложениям по их разрешениям
Финансовые подразделения	Материальное стимулирование персонала	Совместные действия по выявлению и обоснованию возможностей материального стимулирования работников для достижения максимально полной реализации их потенциала в организации
Административно-хозяйственные подразделения	Социально-бытовое обслуживание персонала	Вопросы удовлетворения социально-бытовых потребностей работника (медицинское обслуживание, питание, обеспечение рабочей одеждой и обувью, корпоративным транспортом и др.)
Служба безопасности	Вопросы безопасности персонала и организации	Совместная разработка предложений по обеспечению безопасных условий труда, сохранении коммерческой тайны организации и др.

С подразделениями организации кадровая служба может иметь постоянные взаимодействия или осуществлять их по мере необходимости.

В ходе контакта с другими подразделениями организации кадровая служба получает от них всю информацию, связанную с персоналом и, в свою очередь, предоставляет те необходимые сведения, которые запрашивают другие подразделения. Кадровый документооборот представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Кадровый документооборот

Кадровая служба получает	Кадровая служба формирует
<ul style="list-style-type: none"> <li>– предложения по внесению изменений и дополнений в штатное расписание;</li> <li>– проекты положений о структурных подразделениях, должностных и рабочих инструкций;</li> <li>– сведения об отсутствиях работников;</li> <li>– табели учета рабочего времени;</li> <li>– задания на командировку;</li> <li>– графики очередных отпусков;</li> <li>– графики работ сменного персонала;</li> <li>– заявки на подбор рабочих и специалистов;</li> <li>– характеристики на работников по запросу;</li> <li>– предложения о повышении квалификации, обучении работников;</li> <li>– документы для проведения аттестации или других оценочных процедур;</li> <li>– предложения о расстановке, перемещении и поощрении работников, о наложении взысканий на работников;</li> <li>– сведения о заработной плате работников (для оформления справок)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– копии распорядительных документов;</li> <li>– копии типовых положений о структурных подразделениях и типовых должностных и рабочих инструкций;</li> <li>– утвержденные положения о структурных подразделениях, должностные и рабочие инструкции;</li> <li>– организационно-распорядительную документацию по организации труда, оплате труда и личному составу (коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, выписку из утвержденного штатного расписания, расчет нормативов численности штата, утвержденные графики отпусков, и др.);</li> <li>– утвержденную план-программу профессионального обучения рабочих и повышения квалификации руководителей и специалистов;</li> <li>– сведения о нарушителях трудовой дисциплины, табели учета рабочего времени;</li> <li>– записки-расчеты отпусков и увольнения</li> </ul>

В процессе решения необходимых задач кадровая служба выполняет следующие виды работ [56]:

- составляет планы работ по труду и кадрам (квартальные, годовые, перспективные);
- создает и ведет банк данных о персонале (количественный и качественный состав);
- подбирает кандидатов на различные позиции и ведет резерв кадров предприятия;
- проводит отбор на вакантные должности;
- участвует в проведении аттестации;
- оформляет документы о приеме, переводах, увольнениях, поощрениях и взысканиях, командировках и отпусках работников;
- оформляет и ведет личные дела и трудовые книжки;
- ведет установленную отчетность, готовит справки и другие документы, касающиеся трудовой деятельности работников;
- ведет учет личного состава и табельный учет;
- проводит работу по анализу текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;
- контролирует состояние трудовой дисциплины на предприятии и соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.

В процессе организации кадровой работы специалисты кадровой службы призваны обеспечить наиболее полное и гармоничное развитие каждого сотрудника, развивать и предметно использовать научные знания о свойствах человека, особенностях профессиональной деятельности, формировании и функционировании коллективов и общества в целом, развивать человеческие ресурсы для удовлетворения индивидуальных, групповых и национальных профессиональных потребностей, и стремлений.

Работники по кадрам занимаются планированием, оценкой, анализом, практической реализацией кадровой политики, применяя различные методологические подходы, работая в конкретных организационных рамках и обеспечивая эффективность работы с персоналом на многих уровнях [10]:

- микроуровень - конкретный работник;
- мезоуровень - трудовые коллективы, социально-демографические и профессионально-квалификационные группы;
- макроуровень общества и государства - национальный и интернациональный.

Деятельность сотрудников кадровой службы должна быть ориентирована на реализацию всех направлений данной работы на всех уровнях управления:

- стратегическом;
- тактическом;
- оперативном.

Стратегические аспекты кадровой работы ориентированы на формирование кадровой политики организации – системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов. При разработке кадровой политики опираются на корпоративную стратегию управления персоналом, которая представляет разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации и т.д. [13].

Текущая кадровая работа касается: анализа состояния и планирование потребностей в кадрах, формирования штатных расписаний, организации процессов набора, оценки и отбора кадров; планирования ближайших кадровых перемещений и увольнений, текущего учета и контроля, развития персонала и построения карьеры сотрудников и др.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики как в структурных подразделениях, так и на предприятии в целом.

На сегодняшний день во многих организациях деятельность кадровых служб ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Службы кадров структурно разобщены с другими отделами, занимающимися персоналом (отделы охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом, отделом организации труда и заработной платы и др.). Отсутствует на предприятиях единая система работы с кадрами, прежде всего система научно-обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами.

Большую роль в эффективной кадровой работе играет уровень профессионализма работников кадровых служб, которые не всегда могут продемонстрировать соответствующую квалификацию и компетентность.

Формирование и совершенствование работы с кадрами тесно связано с улучшением системы управления в целом. Среди множества современных организаций многонациональные корпорации накопили наиболее богатый опыт управления персоналом. Их отделы управления человеческими ресурсами занимаются широким комплексом вопросов и играют ключевую роль в развитии организации. Поэтому необходимо обратиться к опыту стран с рыночной экономикой и посмотреть, в чем состоят современные концепции управления персоналом на предприятии.

### **1.3 Опыт формирования кадровой работы передовых компаний и показатели оценки ее эффективности**

На данный момент существует несколько концепций управления персоналом, каждая из которых по-своему пытается объяснить этот сложный вид управленческой деятельности. Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и

организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления.

Классический подход – это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический), целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией [68].

Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими «школу научного управления».

Управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д.

Таким образом, управление персоналом при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке, исходя из задач организации производства.

Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Разница между различными концепциями заключается в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу. Концепция «человеческих ресурсов», получившая широкое распространение в США с середины 1970-х годов, рассматривает персонал – как важный производственный ресурс. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к

управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями.

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя учеными, Т. Шульцем и Г. Беккером, получившими Нобелевские премии в области экономики соответственно в 1979 и 1992 гг. за разработку теории человеческого капитала [68].

«Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации».

Накопление человеческого капитала во многом зависит и от самого человека, и от его работодателя. Здесь имеют место понятия «инвестиции в человеческий капитал», которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду, и «альтернативные издержки».

Таким образом, гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые бы позволили работнику снизить степень отчуждения от результатов своего труда и от других работников, способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда с целями и задачами организации, в которой он работает.

Произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве:

1) Использование трудовых ресурсов с конца XIX в. до 60-х 1 XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

2) Управление персоналом. Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда



человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3) Управление человеческими ресурсами. Человек стал рассматриваться не как должность, а как невозобновляемый ресурс.

4) Управление человеком. В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс».

Многие компании мира видят свое главное орудие в конкурентной борьбе в развитии человеческих ресурсов и основные капиталовложения направляют не на технико-экономическое развитие, а на развитие «человеческих технологий». Преобладающим направлением в мировой практике управления персоналом становится ориентация на развитие. В связи с этим возникла необходимость разработки современной концепции управления персоналом, ориентированной, прежде всего, на развитие личностного потенциала работников.

В основе современной концепции управления персоналом, отвечающей требованиям как информационного типа производства, так и самого работника следует использовать подход к человеку как к основе производства. Причем под основой подразумевается не основной ресурс производства [30].

Данный подход можно определить, как воспроизводственный, заключающийся в том, что человек должен являться не только условием, но и предпосылкой производства, и его конечным результатом.

Опыт передовых компаний ведущих стран мира позволяет утверждать, что эффективно функционировать в конкурентной среде могут только те предприятия, которые развиваются по законам социотехнических систем, объединяющих воедино технический и человеческий факторы [25].

Социотехнический подход не предполагает принимать какого-то одного фактора производства, а нацеливает на равномерное, взаимосвязанное и взаимодополняющее развитие и технической, и социальной подсистем.

Вместе с тем человеческие ресурсы по сравнению с любыми другими используемыми на предприятиях имеют свою специфику, выраженную в следующем:

- люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее взаимодействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а, значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним;

- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;

- трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и предприятия могут носить долговременный характер;

- в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) на предприятие осознано, с определенными целями и ожидают от предприятия помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей.

Воспроизводственный подход предполагает введение человека в систему результатов производства, так как личностный потенциал каждого работника является основой будущей успешной деятельности предприятия.

Изменение роли человека на производстве влияет на содержание процесса управления персоналом. Оно должно быть ориентировано не на использование работников для достижения целей предприятия, а на достижение соответствия между возрастающими требованиями производства и личностным потенциалом работника.

На сегодняшний день в мире существует несколько основных моделей управления персоналом. Наиболее распространенной моделью является американская модель. С другой стороны, японская модель управления персоналом пользуется все большим влиянием из-за успехов японских предприятий во всем мире. Но все же японская модель во многом завязана на японской культуре, которая обладает своими уникальными отличительными

особенностями. Это значит, что не все элементы, подходы и практики в области управления персоналом можно с успехом распространять на другие страны. В любом случае американскую и японскую модель принято рассматривать как находящиеся на разных полюсах, в первую очередь, с точки зрения ориентации на индивидуализм (США) и коллективизм (Япония).

Японские компании не являются просто организациями, ориентированными на получение прибыли. Поскольку в Японии распространен пожизненный найм, то и организации в своих отношениях с работниками выходят намного дальше стандартных трудовых отношений.

Именно в связи с этим каждая японская фирма имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества.

Основные особенности японской модели реализуются в следующих направлениях [17]:

- 1) Пожизненный найм, который распространяется, правда, на часть работников.

- 2) Система подготовки и повышения квалификации. Каждый год компании проводят набор работников из колледжей и университетов. Руководство японских компаний нисколько не смущает то, что большая часть молодежи, приходящая в компанию, не имеет свидетельства о присвоении квалификации. Обучение в фирме имеет ряд преимуществ: во-первых, работник приобретает именно ту квалификацию и те навыки, которые требуются фирме, и, во-вторых, за счет обучения в фирме у молодежи вырабатывается уважительное отношение к труду.

Для обучения в Японии характерны: ориентация на долгосрочное развитие («программы развития карьеры»), интенсивность, индивидуальный подход, развитая система наставничества.

Повышение квалификации, приобретение новых знаний являются неотъемлемой частью трудовой жизни японца, при этом широко развито самообразование. Повышать квалификацию японцев никто не заставляет, они

стремятся к этому сами, а руководство стимулирует такую активность персонала выделением средств на покупку учебной и специальной литературы, на распространение печатных материалов, оплату групповой деятельности (целевые группы), ведь в условиях пожизненного найма человеческие ресурсы представляют важнейшую часть капитала компании.

3) Оплата труда и продвижение в зависимости от стажа работы в компании и уровня квалификации.

4) Коллективное принятие решений, коллективная ответственность, отсутствие различий по рангу и классу – все члены коллектива – одна большая «семья».

Работа по управлению персоналом в США обеспечена большим количеством теоретических исследований, обучающих программ, консультационной поддержки.

Для современного этапа развития сферы управления персоналом в американских компаниях свойственно:

- расширение содержания, форм и методов работы с кадрами фирмы;
- углубление специализации в различных функциях управления персоналом;
- рост профессионализма сотрудников службы управления персоналом;
- увеличение расходов на деятельность службы управления персоналом;
- активизация использования информационных технологий.

Принципы отбора персонала в США базируются на активных методах поиска и вербовки персонала и жесткой системе требований к кандидатам и процедуре отбора. В США в организации отбора персонала участвует не только кадровая служба, но и линейные руководители, которым принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника. Важнейшими функциями кадровой службы в данном случае являются: обеспечение фирмы персоналом высокого качества, развитие кадров, поддержание и стабилизация [17].

Как японской, так и американской модели присуще гибкое реагирование на изменение рыночного спроса на рабочую силу. С одной стороны, временные работники менее защищены с социальной точки зрения, не пользуются рядом льгот, но, с другой стороны, это позволяет фирмам приспосабливаться к колебаниям конъюнктуры рынка, избежать социальных и психологических последствий увольнения, экономить на льготных выплатах.

Общим инструментом управления эффективно работающих фирм развитых стран является их корпоративная (организационная) культура, выступающая фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления. В целом корпоративная культура – это система общих целей, принципов и ценностей, на которых строится деятельность данной организации. Она определяет поведение ее сотрудников, их убеждения и ценности, уровень взаимоотношений между менеджерами и работниками, между компанией и ее клиентами, партнерами.

Таким образом, анализ зарубежного опыта показывает, что важным элементом кадровой работы на сегодня является ее корпоративная культура. Элементы организационной культуры изображены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Элементы организационной культуры

Управление персоналом на предприятиях должно выступать как активное, сознательно организованное социальное действие, характеризующееся, прежде всего, четко выраженной целенаправленностью, которая формируется на основе реализации определенных целей и приоритетов. Цель выступает в виде планируемого образа достижения желаемого результата [28].

В ходе управления персоналом важно отладить устойчивые, надежные механизмы и технологии работы с кадрами, обратив при этом внимание как на создание новых, так и творческое использование прежних форм и процедур, уже проверенных на практике. Это касается, прежде всего [65]:

- прогнозирования, программирования и планирования работы с персоналом;
- определения потребностей в кадрах и этапов их удовлетворения; создания системы профотбора новых сотрудников;
- формирования резерва и отбора на руководящие должности;
- профессиональной ориентации, адаптации и коррекции, принятых на работу сотрудников;
- планирования и реализации служебного продвижения, карьеры перспективных сотрудников;
- переподготовки и повышения квалификации сотрудников, особенно впервые принятых на работу;
- формирования системы оценок сотрудника с учётом не только способностей и профессиональной компетентности человека, но и качества работы, эффективности его служебной деятельности;
- формирования нового социального статуса работников, новой системы стимулирования их труда, социальной и правовой защиты.

Творческое и целеустремленное использование старых и новых кадровых технологий, в том числе и заимствованных из зарубежного опыта, позволяет:

1) Более рационально использовать специалистов в соответствии с квалификационно-должностными требованиями, оптимизировать структуру управления персоналом, ограничить использование высококвалифицированных специалистов на нетворческой исполнительской, а нередко и организационно-технической работе.

2) Преодолеть всё ещё сохраняющийся авторитаризм в решении кадровых вопросов, который существенно затрудняет становление и развитие новых сотрудников, внедрение демократических кадровых технологий.

Современное производство требует не только улучшения условий труда, но и его обогащения, гуманизации путем исключения монотонности и бессодержательности труда, установления в коллективах отношений сотрудничества и доброжелательности, усиления внимания к личности каждого работника. Создание в трудовых коллективах более гуманной и демократической среды в значительной степени снимает бремя психологического гнета и усталости [36].

Важным условием при работе с кадрами является ее эффективность. Оценка эффективности кадровой работы основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

Критерии эффективности управления персоналом можно разделить на три группы. В первую входят критерии, которые характеризуют результативность функционирования системы управления персоналом в целом. Во вторую группу – критерии, характеризующие результативность работы отдельных функциональных подсистем управления персоналом. Третья группа представлена затратами на управление персоналом [20].

Показатель, характеризующий эффективность управления персоналом является показатель текучести. Текучесть персонала – показатель, показывающий, в самом широком смысле, общую удовлетворенность трудом на предприятии. Уровень текучести, анализируемый с определенной периодичностью, позволяет достаточно оперативно отследить как благоприятные, так и негативные тенденции в динамике персонала.

Основу концепции снижения текучести персонала должно составлять повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды. Формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава. При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации.

Также к объективным показателям и критериям оценки управления персоналом организации следует отнести:

- обеспеченность организации необходимым для эффективной работы количеством и качеством персонала;
- производительность труда персонала организации;
- текучесть кадров на предприятии;
- дисциплину труда;
- безопасность труда, скорость и качество решения проблем службой кадров.

К субъективным критериям оценки относят:

- удовлетворенность работников службой в организации;
- удовлетворенность руководителя и его команды, линейных менеджеров работой службы кадров.



Основные критерии оценки эффективности управления персоналом могут быть сгруппированы по показателям экономической эффективности; уровню удовлетворенности работников: обучением; оплатой (мотивацией) труда; продвижением по службе (карьерой); условиями труда.

К косвенным критериям эффективности персоналом можно отнести показатели текучести персонала; невыходы на работу; качество труда; количество жалоб; безопасность труда.

Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы всех трех уровней управления компании, а именно [20]:

- высшего звена управления;
- деятельностью профессиональных кадровых служб;
- работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе.

На высшем уровне управления критерием эффективности кадровой работы могут служить только те показатели (оценочные параметры), которые свидетельствуют о строгом и успешном исполнении присущих именно этому уровню задач и приоритетов ведения данной работы, тех основных кадровых законов и принципов, которые и должны реализовываться этими органами руководства.

Если брать уровень работы профессиональных кадровых служб, то критерием их эффективности работы с людьми является следующий показатель:

Удельная эффективность кадровых решений (т. е. стоимость этих решений в пересчете на одного кадрового сотрудника) по оценке потребителей (заказчиков) этих услуг. Такой показатель дает объективную картину работы каждого сотрудника кадровой службы глазами непосредственного потребителя данных услуг. Естественно, эффективность работы кадровой службы зависит от квалификации кадровых сотрудников, их специализации по видам кадровых действий, разработанности кадровых технологий, даже количества сотрудников этой службы. Кадровая служба должна обязательно

иметь публично объявленный всем подразделениям компании свод своих обязательств по срокам и качеству исполнения заказов на конкретные кадровые действия. В такой объявленной корпоративной культуре этой службы может заключаться авторитет перед другими службами компании.

Эффективность работы с людьми руководителей линейных подразделений определяется прежде всего через экономические и производственные показатели работы этих подразделений, и критерием является их приближение к расчетным (плановым) цифрам. Также целесообразно говорить и о специфических критериях, характерных для кадровой работы [45].

Речь идет о показателе удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений. Этот показатель и должен интегрально характеризовать работу всех уровней управления с персоналом и выразить сотрудниками итоговую оценку организации труда и тех трудовых отношений, что складываются в производственном коллективе в процессе труда. В состав этого показателя должны войти объективные показатели качества работы (нормы освещенности, рост зарплаты, изменение должностного положения и т. д.), а также субъективные, полученные методом опросов и социологических замеров мнений самих сотрудников.

Отслеживание годовой динамики такого показателя дает объективную картину изменений позиций сотрудников по их работе в компании и уровня сложившихся трудовых (социальных) отношений.

Такой порядок оценки кадровой работы в компании, когда главная оценка (удовлетворенность сотрудников работой и трудовыми отношениями) дается самими сотрудниками, а все надстройки над сотрудниками, все уровни управления дают оценку своего уровня работы, выглядит справедливым. Важно, чтобы такая оценка была в поле зрения высшего руководства и регулярно проводилась силами и авторитетом этого руководства [20].

Эффективность кадровой работы определяется качеством работы с персоналом всех трех уровней управления в компании (высшее звено, профессиональная кадровая служба, линейные руководители) и общим интегральным показателем – индексом удовлетворенности работников корпоративной системой труда и трудовых отношений. Указанный индекс рассчитывается как сумма объективных показателей качества труда и трудовых отношений и субъективных, полученных методами опроса сотрудников и оценки их мнения по данному вопросу [58].

Без формирования и развития самоорганизующейся системы управления персоналом на современном автотранспортном предприятии невозможно повышение общеэкономических показателей его функционирования. Обеспечить рост производительности труда, высокое качество перевозки пассажиров могут только работники, удовлетворенные качеством трудовой жизни. Тем самым максимальное удовлетворение водительского и кондукторского состава условиями труда, уровнем заработной платы, отношениями в коллективе и возможностями развития при соблюдении экономических показателей работы позволяет обеспечить автотранспортному предприятию стабильное положение в перспективе и преуспевание на отраслевом рынке в условиях усиливающейся конкуренции.

## **2 Анализ результатов деятельности, технологий и методов кадровой работы в МП «КПАТП -2»**

### **2.1 Анализ результатов деятельности организации на отраслевом рынке г. Красноярска**

Муниципальное предприятие города Красноярска «Красноярское пассажирское автотранспортное предприятие № 2» создано 01 июня 1982 года (Приказ министерства транспорта РСФСР от 10.05.1982 года № 47).

Предприятие было создано на территории экскаваторного завода, а в 1989 году поменяло свое местонахождение, переехав на 7 км Енисейского тракта (ул. Енисейский тракт, 51). Цель создания предприятия - доставка работников экскаваторного завода на рабочие места. Полное наименование предприятия: Муниципальное предприятие города Красноярска «Красноярское пассажирское автотранспортное предприятие № 2» (далее - МП «КПАТП – 2»), создано в соответствии с постановлением администрации города Красноярска от 22 июня 1999г. №337. Учредителем Предприятия является муниципальное образование – города Красноярска в лице администрации города Красноярска.

В настоящее время МП «КПАТП – 2» ориентировано на удовлетворение потребностей города в перевозке пассажиров регулярными маршрутами по территории г. Красноярска, а также транспортировку населения по направления пригородного сообщения, для решения социальных проблем и получение прибыли.

Для достижения указанных целей Предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности (предмет деятельности предприятия):

- перевозка пассажиров по регулярным маршрутам на территории города Красноярска и в пригородном сообщении;
- обслуживание юридических и физических лиц автотранспортом;

- оказание услуг юридическим и физическим лицам по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств;
- организация и предоставление услуг по стоянке транспортных средств;
- оказание услуг по предрейсовому и послерейсовому медицинскому освидетельствованию водителей;
- осуществление первичной медико-санитарной помощи по медицинским осмотрам (предрейсовым, послерейсовым);
- предоставление рекламных и эксплуатационных услуг юридическим и физическим лицам;
- благоустройство и содержание конечных остановочных пунктов пассажирского транспорта на коммерческой основе;
- осуществление коммерческой деятельности.

Организационно-правовая форма предприятия: муниципальное предприятие на праве хозяйственного ведения. Форма собственности муниципальная.

С момента государственной регистрации предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные не имущественные права, выполнять вмененные обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (арбитражном, третейском и др.), совершать сделки, не запрещенные Российскими государственными законами.

Транспортными средствами организации обслуживается 5 автобусных маршрутов. Так, например, для перевозки жителей мкр. Солнечный ежедневно на линию выходит, порядка, 70 единиц техники. При этом каждая единица на маршруте, делает от 10 до 15 рейсов в день. В настоящее время на балансе организации находится 120 автобусов.

Согласно штатному расписанию на 1 января 2017 года численность персонала предприятия составляет 440 человека.

Организационная структура данного предприятия относится к линейно-функциональному типу. Организационная структура МП «КПАТП – 2» представлена на рисунке 10.

Предприятие возглавляет генеральный директор, назначаемый учредителем предприятия и являющийся юридически ответственным лицом, делегирующий определенные полномочия, сотрудникам аппарата управления, распоряжаясь всеми средствами предприятия, контролируя деятельность подразделений, а также неся ответственность за соблюдение финансовой дисциплины.

Генеральному директору напрямую подчиняются директор по экономике и финансам, директор по эксплуатации, технический директор и отдел организационно-кадровой, юридической и коммерческой работе. Работа пассажирского автотранспортного предприятия на различных уровнях управления обеспечивается функционированием рядом служб и отделов, входящих в состав автотранспортного предприятия.

Трудовая деятельность сотрудников подразделений регламентируется должностными инструкциями, также они подчиняются правилам, стандартам и регламентам, действующим на предприятии.

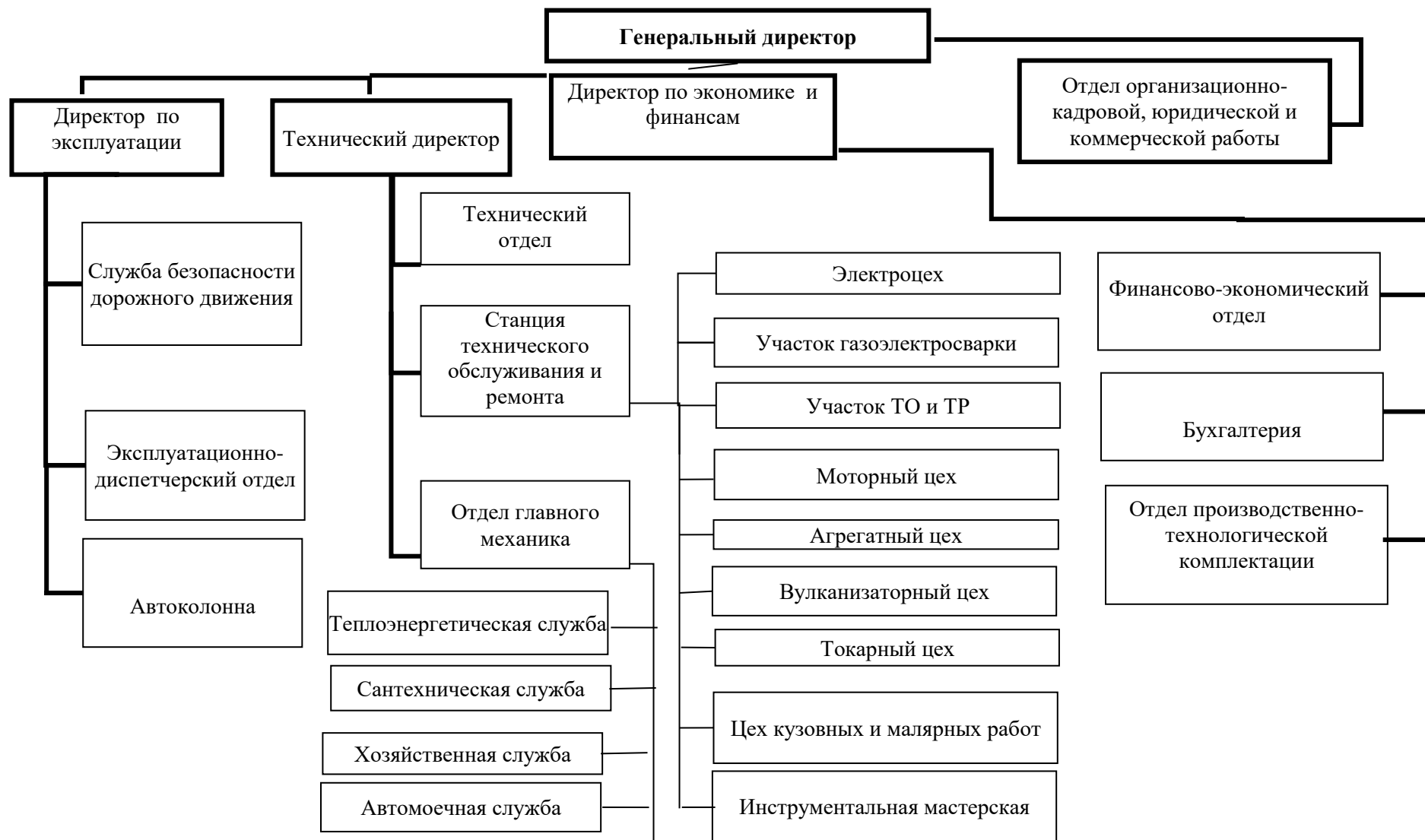


Рисунок 10 – Организационная структура МП «КПАТП-2»

Наибольшая доля производственного персонала организации – водители и кондуктора автобусов.

На сегодня общая численность водителей на предприятии составляет 154 человека или 35% от общей численности предприятия, из которых 136 являются водители внутригородского транспорта. Численность кондукторов – 130 человек или 29,5% от общей численности предприятия. Состав рабочих кадров на 01.01.2017 года представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Численный состав кадров МП «КПАТП-2» по состоянию на 01.01.2017 г.

Категории работников предприятия	Среднесписочная численность, чел.	Удельный вес, %
1.Водитель городского транспорта	136	30,9
2.Водители дополнительного транспорта	18	4,1
3.Кондуктора	130	29,5
4.Основные ремонтные рабочие	44	10
5.Вспомогательные ремонтные рабочие	10	2,3
6.Прочие лица рабочих профессий	44	10
7.АУП	58	13,2
Всего	440	100

Водителей городского транспорта в количестве 136 человек можно распределить по возрастным группам. Самое большое число – 58 человек приходится на возрастную группу от 46 до 55 лет, что составляет 43% от общего числа водителей городского транспорта. Далее идет группа от 56 до 66 лет с 25%, затем с разницей в два процента следует группа от 36 до 45 лет и последней является группа от 24 до 35 лет в размере 12 человек или 9% от общего числа водителей городского транспорта. Всю структуру распределения водителей по возрастным группам можно пронаблюдать на рисунке 11.



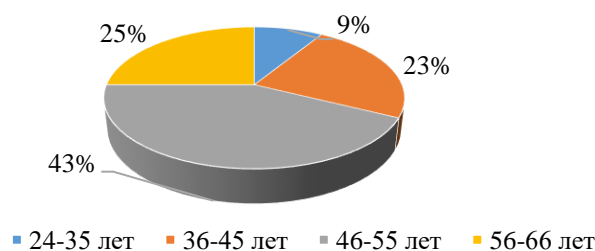


Рисунок 11 – Структура водителей МП «КПАТП-2» по возрастным группам на 2016 год, %

Основной персонал предприятия, а именно водителей городского транспорта можно дифференцировать и по стажу работы. На предприятии есть водители со стажем в один год и водители со стажем в 45 лет. Стаж работы в пределах от 31 года до 35 лет на предприятии имеют 23 человек или 17% от общего числа водителей городского транспорта, что составляет самый большой процент. Далее идет группа со стажем от 11 лет до 15 в количестве 19 человек, что соответствует 14% от общего числа водителей городского транспорта. Всю структуру распределения водителей по стажу работы можно пронаблюдать на рисунке 12.

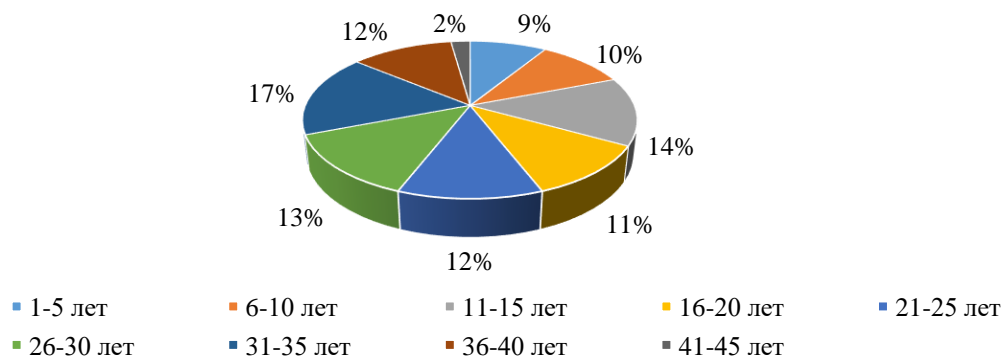


Рисунок 12 – Структура водителей МП «КПАТП-2» по стажу работы в 2016 году, %

В настоящее время на балансе предприятия находится 120 единиц подвижного состава, в том числе 111 автобусов, из них 104 городских автобусов. Так же предприятие обладает 9 единицами подвижного состава, в которые входят легковые и грузовые автомобили. Основу парка подвижного

состава составляют автобусы марки ЛиАЗ-5293. Данные автобусы поступили на предприятие в 2007 году. 14 автобусов марки МАЗ-103476 (2011 года выпуска) являются арендуемыми у МП «КПАТП – 7». Структура автобусного парка МП «КПАТП – 2» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура автобусного парка МП «КПАТП – 2»

Марка	Назначение	Количество, шт.
ЛиАЗ-5293	Городские автобусы	79
ЛиАЗ-525645	Городской автобус	1
ЛиАЗ-525626	Городские автобусы	2
МАЗ-103075	Городские автобусы	8
МАЗ-103476	Городские автобусы	14
МАРЗ-42191	Дежурный автобус	1
Mudan MD6106	Служебные автобусы	3
KIA GRANBIRD	Дежурный автобус	1
ПАЗ-3205	Дежурный автобус	1
АЗ-322130	Служебный автобус	1
Итого		111

Городские автобусные перевозки МП «КПАТП – 2» организует по определенным маршрутам. Автобусные маршруты предоставляют собой строго установленный и оборудованный путь следования автобуса от начального до конечного пункта по утвержденным расписаниям (графикам) движения. Городские маршруты характеризуются:

- частыми пунктами посадки и высадки большого количества пассажиров и снижением скорости движения автобусов;
- большой сменностью пассажиров в течении рейсов;
- значительными колебаниями количества перевозимых пассажиров по времени.

МП «КПАТП – 2» обслуживает 5 маршрутов по городу Красноярску:

- №13 «пос. Песчанка – Междугородный автовокзал»;

- №61 «мкрн. Солнечный – пос. Шинников»;
- №64 «мкрн. Солнечный – Железнодорожный вокзал»;
- №69 «мкрн. Солнечный – ОАО «РУСАЛ»;
- №76 «мкрн. Северный – Академгородок».

Подробная информация, которая отражает работу маршрутов МП «КПАТП – 2» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели работы на маршрутах МП «КПАТП – 2» в 2016 г.

Маршрут	Расстояние, км	Кол-во перевезенных пассажиров, тыс. чел.	Общий пробег, тыс. км.	Пробег с пассажирами, тыс. км.	Коэффициент использования пробега
№13	17,0	266,3	253,6	210,0	0,828
№61	29,6	3742,9	1700,3	1587,4	0,934
№64	20,8	2681,8	1208,1	1120,3	0,927
№69	22,3	911,1	564,1	518,4	0,919
№76	22,8	2096,6	970,7	881,2	0,908

Наиболее результативным по количеству перевезенных пассажиров является маршрут №61 (3742,9 тыс. чел.), во многом благодаря тому, что этот маршрут является самым длинным. Наименьший показатель приходится на маршрут №13 (266,3 тыс. чел.), здесь же сказывается относительно небольшая протяженность маршрута. Подробную динамику можно пронаблюдать на рисунке 13.

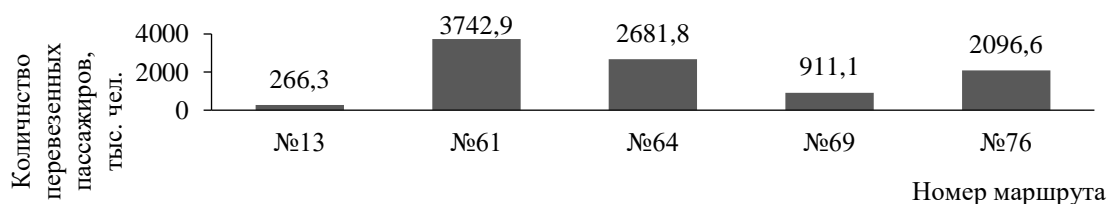


Рисунок 13 – Динамика перевозки пассажиров МП «КПАТП – 2», тыс. чел.

Наибольший пробег составляет у маршрута №61 (1700,3 тыс. км.), далее за ним следует маршрут №64 (1208,1 тыс. км.). Самым низким этот показатель является у маршрута №13 (253,6 тыс. км.). Показатели по остальным маршрутам приведены на рисунке 14.

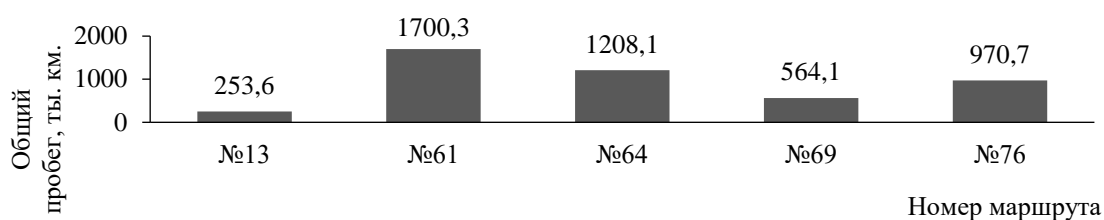


Рисунок 14 – Динамика общего пробега по маршрутам МП «КПАТП – 2», тыс. км.

Самый большой показатель по пробегу с пассажирами приходится на маршрут №61 (1587,4 тыс. км.), наименьший показатель принадлежит маршруту №13 (210,0 тыс. км.). Показатели по остальным маршрутам представлены на рисунке 15.

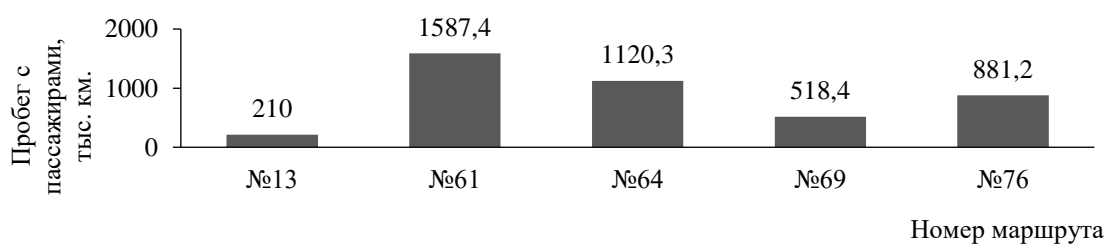


Рисунок 15 – Показатели пробега с пассажирами по маршрутам пассажирского транспорта МП «КПАТП – 2», тыс. км.

Коэффициент использования пробега в среднем по маршрутам превышает отметку в 0,9. Лишь на маршруте №13 этот показатель составляет 0,892. Всю динамику по маршрутам можно посмотреть на рисунке 16.

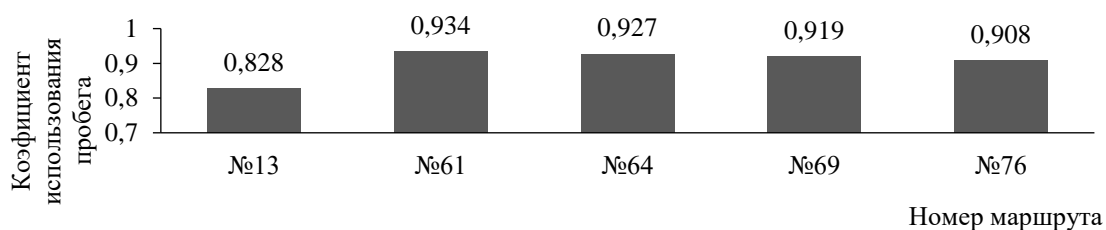


Рисунок 16 – Коэффициент использования пробега пассажирского транспорта МП «КПАТП – 2»

При планировании перевозок и оценке деятельности пассажирских автотранспортных предприятий применяют систему технико-эксплуатационных показателей, которая включает в себя объемные (количественные) показатели, характеризующие уровень производительности подвижного состава и использования производственных фондов. Динамику технико-эксплуатационных показателей деятельности МП «КПАТП – 2» отражают материалы таблицы 11.

Таблица 11 – Динамика технико-эксплуатационных показателей деятельности МП «КПАТП – 2»

Показатели	Единицы измерения	Период		
		2014	2015	2016
Количество подвижного состава	ед.	131	131	120
В том числе автобусов	ед.	120	120	111
Автомобиле-дни в хозяйстве	дни	39770	39752	38460
Автомобиле-дни в работе	дни	25622	26987	27109
Автомобиле-дни в ремонте	дни	10584	9337	8955
КИП	-	0,64	0,68	0,70
КТГ	-	0,73	0,77	0,77
Отработано в наряде	тыс. час	249,8	248,3	231,5
Часы в линии	тыс. час	229,4	232,2	215,4
Режим работы	час	11,4	11,4	11,4
Общий пробег	тыс. км.	5377,4	5056,7	4696,8

## Окончание таблицы 11

Показатели	Единицы измерения	Период		
		2014	2015	2016
Пробег с пассажирами	тыс. км.	4982,5	4682,4	4317,3
Эксплуатационная скорость	км/час	21,5	20,2	20,3
Перевезено пассажиров	тыс. чел.	11445,6	10461,6	9698,9
Пассажирооборот	т.пасс.к	48941	48475	46585

Автомобиле-дни в хозяйстве за 2016 год по сравнению с 2015 и 2014 годом уменьшились, составив 38460 дней. Однако имеет место рост числа дней работы – 27109, за счет снижения времени нахождения транспортных средств в состоянии ремонта – 8955 дней. Подробную динамику можно наблюдать на рисунке 17.

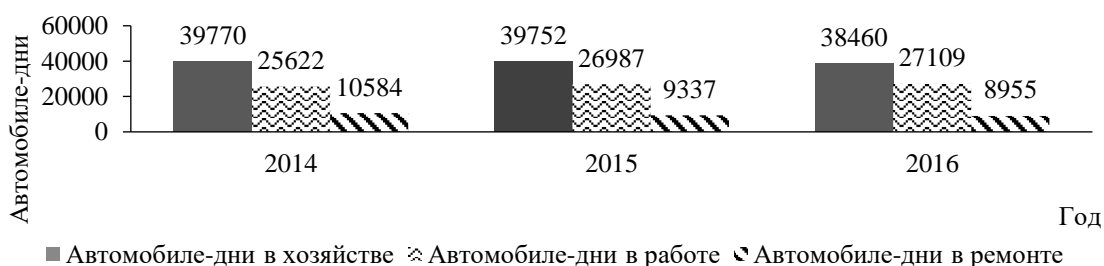


Рисунок 17 – Динамика автомобиле-дней работы и ремонта транспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., автомобиле-дни

Техническое состояние подвижного состава и возможность его использования отражают два показателя – коэффициент использования парка и технической готовности. Как показал анализ коэффициент использования парка подвижного состава в 2016 г, остался на уровне по сравнению с 2015 г. Рост данного произошел лишь по отношению к периоду 2014 года. Коэффициент технической готовности незначительно вырос по сравнению с 2014- 2015гг., составив 0,70. Подробную динамику можно наблюдать на рисунке 18.

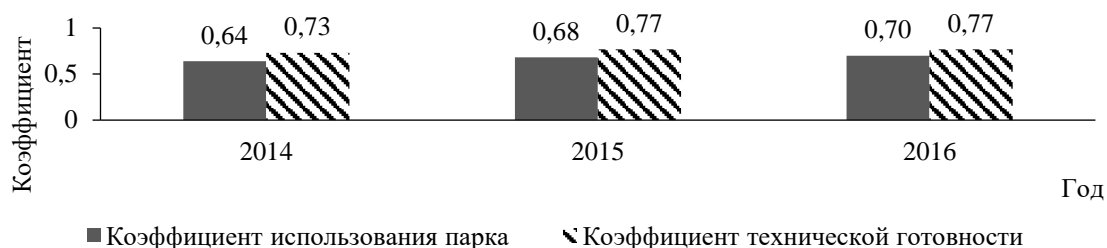


Рисунок 18 – Динамика коэффициентов использования парка и технической готовности автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг, коэф.

Количество часов на линии определяется суммированием всех часов нахождения транспортных средств на линии (со времени выхода автомобильного транспортного средства на линию и до его возвращения с линии) за исключением времени перерыва для отдыха и питания водителя в соответствии с действующим законодательством. В 2016 году время в наряде уменьшилось по сравнению с 2015 и 2014 годом и составило 231,5 тыс. часов. Вследствие этого произошло снижение и времени нахождения транспортных средств на линии на 215,4 тыс. часов. Подробную динамику можно пронаблюдать на рисунке 19.

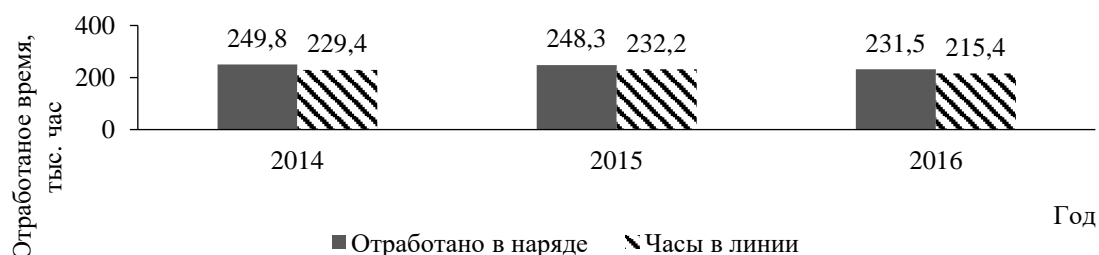


Рисунок 19 – Динамика времени, отработанного в наряде и на линии автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., тыс. час

Одной из основных особенностей работы автотранспортного предприятия является необходимость обеспечения перевозок пассажиров во все дни недели, в том числе и в праздничные дни. МП «КПАТП – 2» применяет графики сменности, которые обеспечивают необходимую продолжительность работы автомобилей на линии во все дни месяца. Режим работы в 2016 году по сравнению с 2015 и 2014 годом не изменился и составил 11,4 часа. Динамика режима работы представлена на рисунке 20.

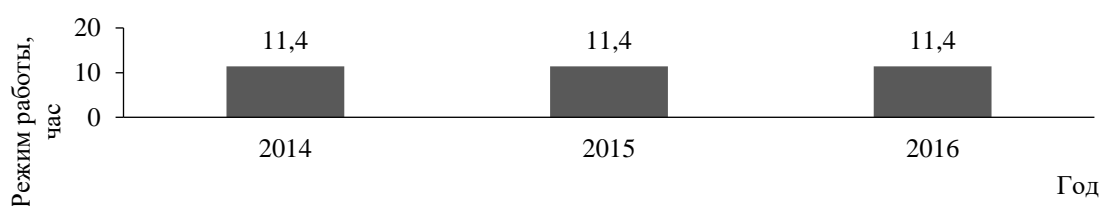


Рисунок 20 – Динамика режима работы автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., час

Общий пробег по сравнению с 2015 и 2014 годом с автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» снизился, составив 4696,8 тыс. км., исходя из чего произошло снижение времени пробега с пассажирами в 2016 год на 4317,3 тыс. км. Подробную динамику можно наблюдать на рисунке 21.



Рисунок 21 – Динамика общего пробега и с пассажирами автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., тыс. км.



Эксплуатационная скорость почти не изменилась в сравнении с 2015 годом и составила 20,3 км/ч. Повышенная эксплуатационная скорость в 2014 году может быть связана со строительством и расширением проезжих частей, на которых приходят маршруты движения автобусов МП «КПАТП №2». Эксплуатационная скорость зависит не только от скорости движения, но и от простоев на остановочных пунктах, между остановками, вызванными условиями движения, и на конечных станциях. Динамика эксплуатационной скорости автотранспортных средств представлена на рисунке 22.

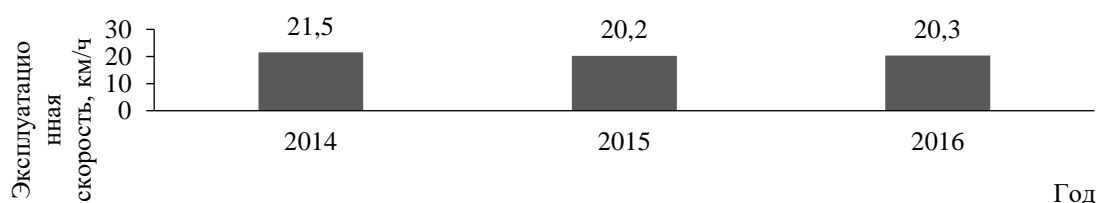


Рисунок 22 – Динамика эксплуатационной скорости автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., км/ч

Количество перевезенных пассажиров за 2016 год по сравнению с - 2015 гг. сократилось и составило 9698,9 тыс. чел. Это может быть связано с тем, что определенная часть пассажиров сегодня использует личный автомобильный транспорт. Динамика перевезенных пассажиров представлена на рисунке 23.

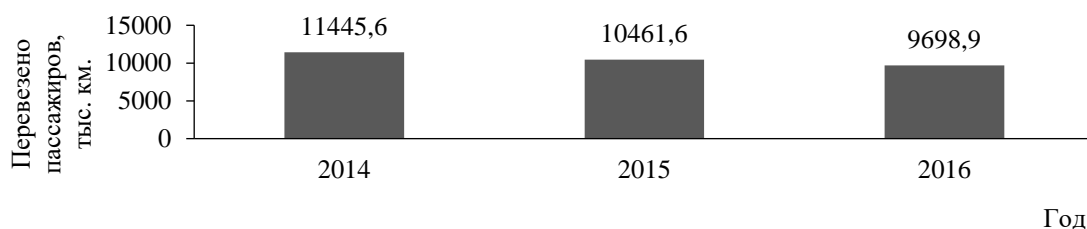


Рисунок 23 – Динамика перевезенных пассажиров автотранспортных средств МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., тыс. км.

В связи с тем, что количество перевезенных пассажиров снизилось за 2016 год, то пассажирооборот тоже уменьшился и составил 46585 т. пасс. к. Динамика пассажирооборота изображена на рисунке 24.

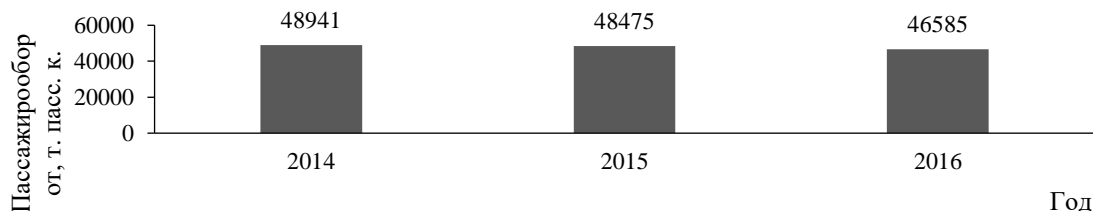


Рисунок 24 – Динамика пассажирооборота МП «КПАТП – 2» в 2014-2016 гг., т. пасс. к.

Руководством предприятия заключен коллективный договор в соответствие с положениями Трудового кодекса Российской Федерации с профсоюзным комитетом, являющийся основным правовым документом, определяющим социально-трудовые отношения работников и работодателя (ст.40 ТК РФ). Работодатель признает профсоюзный комитет единственным представителем работников предприятия, поскольку он уполномочен представлять их интересы в области труда и связанных с трудом иных социально-экономических отношениях, а также по всем условиям исполнения коллективного договора.

Предметом коллективного договора являются преимущественно дополнительные по сравнению с законодательством положения об условиях труда и его оплаты, гарантиях и льготах, предоставляемых работодателем работникам предприятия, а также ответные обязательства с их стороны по отношению к работодателю.

В деятельности автотранспортных предприятий очень важнее автоматизация процедур ведения всех видов деятельности и работ, способствующая снижению их трудоемкости и позволяющая организовать учет по многим параметрам, касающихся их деятельности.

В качестве инструмента для автоматизации работ и расчетов сегодня на предприятии используется комплекс программных продуктов: "1С: Управление автотранспортом 8", "1С: Бухгалтерия 8" и "1С: Зарплата и управление персоналом 8".

Специалистам предприятия в силу его специфики приходится ежедневно выписывать около 170 путевых и 160 билетно-учетных листов в день. Кроме того, и заработная плата сотрудникам рассчитывается по достаточно сложной схеме с учетом различных коэффициентов, надбавок и премий.

Для бесперебойной работы автотранспорта необходим оперативный контроль технического состояния транспортных средств, хорошо организованная система планирования расхода ГСМ и запчастей, ремонтов и прохождения техобслуживания.

Автоматизация расчетов позволяет формировать и контролировать базу данных по транспортным и социальным картам, используемых пассажирами. Настроены отчеты по сбору выручки, выполнению плана, работе транспортных средств, водителей и кондукторов по маршрутам, расходу ГСМ и запчастей по направлениям перевозок. Для повышения оперативности работы билетных касс и диспетчерской службы к системе подключены сканеры штрих кодов, а также фискальные регистраторы.

Автоматизирована работа диспетчерской и ремонтной служб, отдела логистики, склада запчастей и ГСМ, бухгалтерии, отдела кадров и расчета заработной платы.

Реализованный в системе механизм учета выдачи, возврата и списания билетов позволяет сегодня руководству организации:

- оперативно получать информацию по остаткам билетов от кондукторов и на складе билетного кассира;
- контролировать объем выручки по разным направлениям перевозок;
- оптимально распределять транспортные средства по городским маршрутам с учетом данных пассажиропотока;

- оценивать эффективность работы каждого транспортного средства, водителя, а также маршрута, в целом;

- организовать точный учет расхода запчастей и ГСМ, контролировать техническое состояние транспортных средств и своевременность прохождения ТО, следить за износом шин и агрегатов;

- оперативно планировать ресурсы предприятия;

- своевременно пополнять складские запасы комплектующими, необходимыми для проведения ремонтов и технического обслуживания.

На предприятии автоматизировано и формирование путевых и билетно-учетных листов. Кроме того, система контролирует правильность закрытия документов, что свело количество ошибок при расчетах к минимуму. Реализована возможность контроля времени, фактически отработанного водителями и кондукторами. Все выше отмеченное позволило повысить качество планирования загрузки персонала, сократить потери рабочего времени, существенно упростить весь процесс расчета заработной платы водителей и кондукторов с учетом различных показателей, надбавок, премий и т.д.

Вместе с тем главным для функционирования организации является эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов, деятельность которых требует формирования действенных систем планирования, организации, мотивации и контроля. Весь спектр данных функций, как правило, включен в обязанности специалистов кадровых служб организаций. Результативность труда предприятия и индивидов в целом зависит от эффективности и качества работы кадровых служб, которые в свою очередь применяют специальные технологии, методы и инструменты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Абрамова, Т.Г. Применение кадровых технологий в управлении персоналом государственной службы / Т.Г. Абрамова // Государственная служба. – 2014. – № 2. – 53 с.
- 2.Абрамова, Т.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Т.Г. Абрамова. – Новосибирск: СибАГС, 2004. – 121 с.
- 3.Азымова, Т.Н. Особенности деятельности предприятий автомобильного транспорта / Т.Н. Азымова // Главный бухгалтер. – 2015. – № 4. – 28 с.
- 4.Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов. – Москва: МФПУ Синергия, 2015. – 192 с.
- 5.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
- 6.Бенава, Ш.В. Эволюция развития теории управления персоналом / Ш.В. Бенава // Новые технологии. – 2011, – № 2. – 79 с.
- 7.Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
- 8.Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – Москва: Триада-ЛТД, 2014. – 384 с.
- 9.Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» / О.С. Виханский. – Москва: МГУ, 2014. – 169 с.
- 10.Герчиков, В.И. Управление персоналом: сотрудник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
- 11.Горев, А.Э. Пассажирские автомобильные перевозки: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.Э. Горев. – 2-е изд. Стер. – Москва: Академия, 2014. – 288 с.

12. Гориянов, Л.П. Состояние и перспективы кадровой работы в системе государственной и муниципальной службы / Л.П. Гориянов // Чиновникъ. – 2010. – № 1. – 21 с.
13. Гудков, В.А. Пассажирские автомобильные перевозки / В.А. Гудков. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 448 с.
14. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева. – Москва: Магистр, 2015. – 287 с.
15. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2015. – 288 с.
16. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 87 с.
17. Дятлов, В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / В.А. Дятлов – Москва: ПРИОР; 2000. – 165 с.
18. Егоршин А. П. Управление персоналом /А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 378 с.
19. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г.Г. Зайцев. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011. – 98 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.
21. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л.В. Ивановская. – Москва: МИУ, 2013. – 87 с.
22. Ильин, Е. П. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Е. П. Ильин – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 508 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА М, 2013. – 238 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2009. – 301 с.

25. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – Москва: ГАУ, 2012. – 113с.
26. Коллективный договор МП «КПАТП – 2» на 2014-2017 гг. (регистрационный № 3305 от 25.03.2014г.)
27. Кравченко, Е.А. Современное состояние и перспективы устойчивого развития пассажирского автомобильного транспорта в России / Е.А. Кравченко // Успехи современного естествознания. – 2011. – № 2. – 134 с.
28. Кудельская, А.А. Особенности организации деятельности автотранспортного предприятия / А.А. Кудельская. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – № 1 (12). – 278 с.
29. Кузнецова, Н.В. Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2009. – 305 с.
30. Кукушкин, С.Н. Планирование деятельности на предприятии / С.Н. Кукушкин. – Москва: Юрайт, 2013. – 350 с.
31. Лагина, А.О. Организация работы с кадрами и ее совершенствовании / А.О. Лагина, В.А Шакирова – Москва: ВНИИЭгазпром, 2008. – 65с.
32. Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / А.А. Лобанов – Москва: Дело, 2012. – 94 с.
33. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – Москва: Проспект, 2013. – 80 с.
34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова. – Москва: Проспект, 2015. – 72 с.
35. Марченко И.П. Реформирование кадровой работы в системе государственной (муниципальной) службы/ И.П. Марченко // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 8. – 30 с.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2013. – 492 с.

37. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: «Дело ЛТД», 2013. – 279 с.

38. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, 2013. – 72 с.

39. Незоренко, Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии / Т.К. Незоренко – Москва: Лаборатория книги, 2010 – 86 с.

40. Оганесян, Л.Л. Тенденции развития кадрового менеджмента / Л.Л. Оганесян // Вестник КСЭИ. 2013. – № 3. – 342 с.

41. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

42. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. Генкина Б.М. – Москва: Высшая школа, 2013. – 178 с.

43. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. Розариновой Т.В. – Москва: ГАСБУ, 2013. – 113 с.

44. Петров, Е.В. Системная работа с персоналом – залог конкурентоспособности предприятия / Е.В. Петров // Сталь. – 2014. – №5. – 111 с.

45. Положение об отделе организационно-кадровой, юридической и коммерческой работы МП «КПАТП – 2» (регистрационный № 75 от 01.07.2012 г.)

46. Проект стратегии развития автомобильного и городского электрического транспорта Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.mintrans.ru/upload/iblock/911/zapros\\_strateg\\_agt\\_2030](https://www.mintrans.ru/upload/iblock/911/zapros_strateg_agt_2030)

47. Развитие транспортной системы: постановление правительства Красноярского края от 30.09.2014. № 424-п. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/realization/gosprog/0/id/16468>



48. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.
49. Россия в цифрах 2016: Крат. стат. сб. / Росстат- М., Р76 2016 – 543 с.
50. Савченко, И.П., Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / И.П. Савченко. – Ставрополь: СКФУ, 2014. – 75 с.
51. Самыгин, С.И., Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Москва: Зевс, 2014. – 89 с.
52. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б.М. Смирнов. – Москва: ГАУ, 2013. – 67 с.
53. Спирин, И.В. Организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками: Учебник / И.В. Спирин. – Москва: Академия, 2011. – 400 с.
54. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 2 (29). – 45 с.
55. Тарасов, В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Санкт-Петербург: Машиностроение, 2007. – 320 с.
56. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: Учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва: Дело ЛТД, 2014. – 98 с.
57. Транспорт и связь в России. 2016: Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2016. – 112 с.
58. Транспорт России. Информационно-статистический бюллетень январь-сентябрь 2016 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT\\_ID=34965&list=3728](https://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT_ID=34965&list=3728)
59. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 года № 1734-р [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.mindortrans.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\\_19753](https://www.mindortrans.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_19753)

60. Туревский, И.С. Экономика отрасли (автомобильный транспорт): Учебник. И.С. Туревский. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
61. Устав муниципального предприятия города Красноярск «Красноярское пассажирское автотранспортное предприятие №2», 2008г.
62. Федеральный закон от 08.11.2007 N 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/)
63. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова. – Москва: КноРус, 2013. – 432 с.
64. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – Москва: «Экзамен», 2003. – 368с.
65. Федяншина, В.А. Роль и место оценки персонала в системе кадрового менеджмента / В.А. Федяншина // Международный журнал экспериментального образования. – 2011, – № 8. – 294 с.
66. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 347 с.
67. Шастина, А. Е. Анализ работы кадровой службы при проведении организационных изменений и разработка рекомендаций по ее совершенствованию / А. Е Шастина. // Молодой ученый. – 2011. – №4. – 94 с.
68. Шашкова, И.Г. Управление трудовыми ресурсами на предприятиях автомобильного транспорта / И.Г. Шашкова, Н.В Бышов. – Рязань: ФГБОУ ВПО РГТУ, 2013. – 178 с.
69. Шекшня, С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня – Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 56 с.
70. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета «Качество трудовой жизни»

Показатели качества трудовой жизни		Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
<b>1. Трудовой коллектив.</b> Сумма баллов =											
11	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2. Оплата труда.</b> Сумма баллов =											
21	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3. Рабочее место.</b> Сумма баллов =											
31	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Продолжение приложения А

34	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4. Руководство организацией. Сумма баллов =</b>											
41	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Служебная карьера. Сумма баллов =</b>											
51	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6. Социальные гарантии. Сумма баллов =</b>											
61	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Окончание приложения А

62	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7. Социальные блага. Сумма баллов =</b>											
71	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72	Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74	Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов =